# COMMENCER PAR POURQUOI

COMMENT LES GRANDS LEADERS
NOUS INSPIRENT
À PASSER À L'ACTION

SIMON SINEK

PERFORMANCE Edition

# COMMENCER

COMMENT LES GRANDS LEADERS
NOUS INSPIRENT
À PASSER À L'ACTION

# PAR

SIMON SINEK

# POURQUOI

PERFORMANCE EDITION

# COMMENCER PAR POURQUOI

SIMON SINEK

PERFORMANCE EDITION

# COMMENCER PAR POURQUOI

Simon Sinek est le leader d'un mouvement visant à inspirer les gens à faire ce qui les passionne.

Le but ultime de l'auteur est de créer un monde dans lequel la majorité des gens retournent à la maison à la fin de la journée avec le sentiment de s'être réalisé au travail. Un grand nombre d'entreprises invitent l'auteur à partager sa philosophie du concept *POURQUOI*. Qu'il s'agisse de membres du Congrès, d'ambassadeurs étrangers, de petites entreprises, de sociétés telles que Microsoft et Walmart, de Hollywood à la NASA et au Pentagone, ceux qui veulent inspirer les gens désirent en savoir davantage. Ses TEDx Talk sur le sujet sont l'un des vingt événements les plus suivis sur TED.com.

Sinek est aussi un collaborateur de la RAND Corporation. Il enseigne les communications stratégiques au deuxième cycle à l'Université Columbia. Il s'investit dans les arts et les associations à but non lucratif. Lorsqu'il ne loge pas dans des hôtels, il habite dans la ville de New York.

PERFORMANCE ÉDITION

**450-448-7748**

info@performance-edition.com
www.performance-edition.com

Distribution pour le Canada : Prologue Inc.
Pour l'Europe : DG Diffusion
Pour la Suisse : Transat, S.A.
Pour l'Europe en ligne seulement : www.libreentreprise.com

© 2009 par Simon Sinek. Tous droits réservés.
Première impression en 2009 sous le titre *Start with Why* de Simon Sinek, publié chez Portfolio, membre de Penguin Group (E.-U.).
*The Sneetches*, extrait de *The Sneetches and Other Stories* de Dr. Seuss. Marque de commerce et tous droits réservés © par Dr. Seuss Enterprises, L.P. 1953, 1954, 1961, nouvelle parution en 1989. Tous droits réservés.
Utilisé avec l'autorisation de Random House Children's Books, une division de Random House, Inc. et International Creative Management, Inc., agents pour Dr. Seuss Enterprises, L.P.
© 2013 Simon Sinek. Tous droits réservés, y compris le droit de reproduction, de transmission, de stockage, de représentation ou d'enregistrement du contenu de ce document.

Déjà paru en français en ©2013 Performance Édition sous ISBN 978-2-923746-67-8

Nouvelle édition © 2015 Performance Édition, pour l'édition en langue française
ISBN 978-2-924412-68-8
EPDF 978-2-924412-69-5
EPUB 978-2-924412-70-1

Dépôt légal 3ième trimestre 2015
Dépôt légal Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Dépôt légal Bibliothèque nationale du Canada
Dépôt légal Bibliothèque nationale de France

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada (FLC) pour nos activités d'édition.
Nous remercions la Société de développement des entreprises actuelles du Québec (SODEC) pour son appui à notre programme de publication.

**Limites de responsabilité**
L'auteur et l'éditeur ne revendiquent ni ne garantissent l'exactitude, le caractère applicable et approprié ou l'exhaustivité du contenu de ce programme. Ils déclinent toute responsabilité, expresse ou implicite, quelle qu'elle soit.

Imprimé au Canada

Il y a des dirigeants et il y a des leaders.

Les dirigeants occupent une position de pouvoir ou d'influence.

Les leaders nous inspirent.

Qu'il s'agisse d'individus ou de sociétés,

nous suivons les leaders

non pas parce que nous y sommes obligés,

nous les suivons pour nous-mêmes.

Nous suivons les leaders non pas pour eux, mais pour nous.

Ce livre s'adresse aux personnes qui veulent inspirer les autres et à celles qui veulent trouver quelqu'un qui les inspire.

**À Victoria**
**qui trouve toujours de bonnes idées**
**et qui les développe merveilleusement bien.**

# TABLE DES MATIÈRES

*Préface :* La puissance du POURQUOI
*Introduction :* Pourquoi faut-il commencer avec POURQUOI?

**PARTIE 1 : UN MONDE QUI NE COMMENCE PAS AVEC POURQUOI**
**1.** Présumer que vous le savez
**2.** Des carottes et des bâtons

**PARTIE 2 : UNE PERSPECTIVE DIFFÉRENTE**
**3.** Le cercle d'or
**4.** Ce n'est pas une question d'opinion, mais de biologie
**5.** La transparence, la discipline et la constance

**PARTIE 3 : LES LEADERS ONT BESOIN D'ADEPTES**
**6.** L'émergence de la confiance
**7.** Comment se produit un point de bascule

**PARTIE 4 : COMMENT RALLIER CEUX QUI CROIENT**
**8.** Commencer avec POURQUOI, mais savoir COMMENT
**9.** Savoir POURQUOI. Savoir COMMENT. Ensuite, QUOI?
**10.** Communiquer, ce n'est pas parler, c'est écouter

**PARTIE 5 : LE PLUS GRAND DÉFI EST LA RÉUSSITE**
**11.** Lorsque le POURQUOI devient vague
**12.** Une rupture peut survenir

**PARTIE 6 : DÉCOUVRIR POURQUOI**
**13.** Les origines du POURQUOI
**14.** La nouvelle concurrence

*Postface :* Faites partie de ce mouvement, partagez votre vision du monde

*Remerciements*

NOTE DE L’ÉDITEUR :

* Les titres d’ouvrages mentionnés dans ce livre et les citations qui en sont tirées ont été traduites librement.

# PRÉFACE

# LA PUISSANCE DU POURQUOI

Lorsque j'ai découvert pour la première fois la notion du POURQUOI, j'étais dans une période de ma vie où j'en avais besoin. Ma quête n'avait rien de théorique ou d'intellectuel. Je n'avais pas un poste désagréable, ce n'était pas un mauvais job en soi. Je n'éprouvais tout simplement plus de plaisir à le faire. Pourtant et d'après toutes les statistiques, j'aurais dû être heureux. Je gagnais bien ma vie, je travaillais avec des clients intéressants. Le problème était que je n'y trouvais plus de sens. Je ne m'épanouissais plus dans mon travail. Je devais trouver le moyen de rallumer ma passion.

Ma vision du monde a été complètement transformée par la découverte de mon POURQUOI et, en le trouvant, ma passion s'est renourenouvelée. Il s'agissait d'une idée si simple, si merveilleuse et si réalisable que je l'ai partagée avec mes amis. C'est ce que l'on fait lorsque nous trouvons quelque chose de significatif, nous le partageons avec les gens que nous aimons. Inspirés, mes amis ont amorcé des changements importants dans leur vie. À leur tour, ils m'ont invité à en parler à leurs amis, des gens qu'ils aiment. Ainsi, l'idée a commencé à faire son chemin.

C'est à ce moment-là que j'ai décidé de servir de cobaye. Je n'étais pas à l'aise à l'idée de partager et de promouvoir un concept que je n'appliquais pas moi-même. J'ai donc voulu le mettre en pratique le plus souvent

possible. La raison pour laquelle je suis aujourd'hui le porte-parole du POURQUOI, cette seule et unique raison ce sont les autres.

Je n'ai pas d'agent pour faire de publicité. J'ai eu très peu de couverture médiatique au plan national. Malgré tout, le concept du POURQUOI fait son chemin partout parce qu'il touche les gens si profondément, qu'à leur tour, ils partagent l'idée avec ceux qu'ils aiment et qui leur sont chers. L'idée a continué à se répandre sans moi lorsqu'on m'a fourni l'occasion d'écrire un livre à propos de ce concept. La conférence TEDx Talk que j'ai donnée et qui a été diffusée sur ted.com continue de faire son chemin, mais non parce qu'elle fait appel aux médias sociaux. Ce concept grandit parce que son message est essentiellement optimiste. Il est profondément humain. Ceux qui y croient le partagent avec d'autres personnes.

Plus nombreux seront les sociétés et les individus qui apprendront à commencer par POURQUOI, plus nombreux seront les gens qui se lèveront le matin avec le sentiment de s'épanouir au travail. D'ailleurs, c'est la meilleure raison que j'ai pu trouver pour continuer à partager cette idée.

Que l'inspiration soit avec vous!

Simon Sinek
New York,
28 juillet 2011

# INTRODUCTION

# POURQUOI FAUT-IL COMMENCER AVEC POURQUOI?

Ce livre présente un modèle, une façon de penser, d'agir et de communiquer que certains leaders possèdent naturellement et qui leur donne la capacité d'inspirer les gens autour d'eux. Si pour ces leaders nés c'est une prédisposition innée, elle ne leur est pourtant pas réservée. Nous pouvons tous apprendre à la développer. Avec un peu de discipline, tout leader ou société peut inspirer les autres, qui tous, internes ou externes à l'entreprise, vont aider à développer ses idées et sa vision. Nous pouvons tous apprendre à être des leaders.

Le but de cet ouvrage n'est pas seulement d'améliorer ce qui ne fonctionne pas. Je l'ai plutôt écrit comme un guide pour montrer ce qui fonctionne et en accroître la portée. Mon objectif n'est pas non plus de critiquer les solutions fournies par d'autres. La plupart des réponses relèvent de l'évidence et sont parfaitement valables. Toutefois, si nous commençons en nous posant les mauvaises questions, et si nous n'en comprenons pas la raison, au final, même les bonnes réponses nous conduiront dans la mauvaise direction. Voyez-vous, la vérité finit toujours par être dévoilée.

Les histoires qui suivent mettent en lumière la façon dont des individus ou des sociétés ont agi naturellement selon ce même modèle : tous ont commencé par se demander POURQUOI.

## 1.

L’objectif était ambitieux. L’intérêt du public était grand. Les experts voulaient ardemment y contribuer. L’argent était disponible facilement.

Doté de toutes les clés pour réussir, Samuel Pierpont Langley avait décidé d’être le premier homme à piloter un avion au début des années 1900. Tenu en haute estime, il était cadre supérieur à la Smithsonian Institution et avait déjà été professeur de mathématiques à Harvard. Certains de ses amis comptaient parmi les hommes les plus puissants du gouvernement et des affaires comme Andrew Carnegie et Alexander Graham Bell. Langley avait reçu une bourse de 50 000 $ du ministère de la Guerre — une somme impressionnante à l’époque — pour financer son projet. Réunissant les cerveaux les plus brillants du moment, il ne pouvait rêver d’une équipe plus talentueuse ni plus compétente. De plus, il disposait des meilleurs matériaux. La presse le suivait partout. D’un bout à l’autre du pays, son histoire captivait la foule, impatiente de lire s’il allait atteindre son but. Grâce à l’équipe qu’il avait formée et des ressources dont il disposait, sa réussite était assurée.

L’était-elle vraiment?

À quelques centaines de kilomètres de là, Wilbur et Orville Wright travaillaient aussi sur leur propre machine volante. Leur passion pour l’aéronautique était telle qu’ils avaient réussi à inspirer l’enthousiasme et à motiver l’engagement d’un groupe de gens de leur ville natale, Dayton dans l’Ohio. Ils n’avaient aucune aide financière, pas de bourse de recherche, aucune relation haut placée. Personne au sein de l’équipe n’avait de diplômes supérieur ni de formation spécialisée, pas même Wilbur ou Orville. Les membres du groupe s’étaient réunis dans un petit magasin de bicyclettes; ils avaient concrétisé leur vision du projet. Ainsi, le 17 décembre 1903, quelques personnes ont vu un homme s’envoler pour la première fois de l’histoire.

Comment les frères Wright ont-ils réussi là où une équipe mieux préparée, mieux financée et plus diplomée avait échoué?

La chance n’y était pour rien. Les frères Wright comme Langley étaient tout aussi motivés. Tous faisaient preuve d’un véritable engagement au travail. Tous étaient dotés d’un esprit scientifique affûté. Ils poursuivaient exactement le même but, mais seuls les frères Wright inspirèrent les gens autour d’eux et dirigèrent vraiment leur équipe afin de développer la technologie qui changerait le monde. Seuls les frères Wright ont commencé par se demander POURQUOI.

# 2.

En 1965, des étudiants sur le campus de l'Université de Californie à Berkeley ont été les premiers à brûler leurs avis d'enrôlement pour protester contre l'implication de l'Amérique dans la guerre du Vietnam. La Californie du Nord était alors le foyer d'une révolte contre le gouvernement et l'establishment : des images de luttes et d'émeutes étudiantes à Berkeley et à Oakland ont rapidement fait le tour du monde, alimentant ainsi des mouvements de sympathie aussi bien aux États-Unis qu'en Europe. Mais ce n'est qu'en 1976, près de trois ans après le retrait des troupes américaines du Vietnam, qu'une toute autre révolution a éclaté.

Ces jeunes révolutionnaires voulaient provoquer un choc, un choc immense, ils voulaient même mettre les gens au défi de changer leur perception du monde. Pourtant, ils n'ont pas lancé de pierres ni pris les armes pour s'opposer à un régime autoritaire. Ils ont plutôt décidé d'utiliser le système pour le prendre à son propre jeu. Pour Steve Wozniak et Steve Jobs, les cofondateurs d'Apple, le champ de bataille était le monde des affaires et leur arme de prédilection l'ordinateur personnel.

La révolution informatique en était à ses débuts lorsque Wozniak a conçu l'Apple I. Commençant à faire parler d'elle, cette technologie a tout d'abord été vue comme un outil déstiné aux entreprises. En effet, les ordinateurs étaient trop complexes et trop chers pour les gens du peuple. Pourtant Wozniak, non motivé par l'argent, imaginait pour cette technologie un usage bien plus large. Il voyait l'ordinateur personnel comme une façon pour chacun de rivaliser avec les entreprises. Il pensait que s'il trouvait une manière de mettre un ordinateur entre les mains de chaque individu, il lui donnerait la capacité d'agir comme une firme dotée de vastes ressources. L'ordinateur personnel établirait de nouvelles règles du jeu équitables et changerait le monde. Avec l'Apple II, Woz a amélioré l'Apple I pour le rendre à la fois simple d'utilisation et financièrement accessible.

Peu importe qu'une idée soit novatrice ou qu'un produit soit génial, il ne vaut pas grand-chose si personne ne l'achète. Le meilleur ami de Wozniak à l'époque, Steve Jobs, âgé de vingt et un ans, savait exactement quoi faire. Doté d'une expérience dans la vente de pièces électroniques, Jobs a prouvé être bien plus qu'un bon vendeur. Il voulait laisser sa marque dans le monde et créer une société pour y arriver. Apple serait l'outil dont il se servirait pour déclencher cette révolution informatique.

Au cours de sa première année d'exploitation, Apple a généré des revenus de un million de dollars avec un seul produit. À la fin de la deuxième année, elle a réalisé des ventes de 10 millions de dollars. Dans sa quatrième année, elle a vendu pour 100 millions de dollars d'ordinateurs. En seulement six ans, Apple est devenue une société d'un milliard de dollars comptant trois mille employés.

Jobs et Woz n'étaient pas les seuls à participer à la révolution informatique. Ils n'étaient pas les seuls à être d'habiles hommes d'affaires. D'ailleurs, ils ne connaissaient pas grand-chose aux affaires. Ce qui avait rendu Apple si spéciale n'était pas leur capacité de créer une société à la croissance exceptionnelle. Ni celle de voir les ordinateurs personnels de façon différente. Ce qui a rendu Apple si spéciale c'est que ses créateurs ont été en mesure d'appliquer le modèle encore et encore. Contrairement à tous ses concurrents, Apple a réussi à défier les conventions de l'industrie des ordinateurs, puis des petits appareils électroniques, de la musique, du téléphone mobile et du divertissement en général. Et la raison en est bien simple : Apple inspire. Apple a commencé par se demander POURQUOI.

## 3.

Il n'était pas parfait. Il avait ses contradictions. Il n'était pas seul à souffrir dans cette Amérique où les droits civiques n'étaient pas respectés ni le seul orateur charismatique. Mais Martin Luther King possédait un don : il savait comment inspirer les gens.

Le docteur King était convaincu que si le mouvement pour les droits civiques aboutissait, si un changement véritable et durable se produisait, lui et ses proches alliés ne pourraient pas agir seuls. Il faudrait plus que des paroles engagées et de vibrants discours. Il faudrait des gens, des dizaines de milliers de citoyens unis par une seule et même vision, celle de changer le pays. À 11 heures le 28 août 1963, les organisateurs des mouvements pour les droits civiques ont lancé un message à Washington : il était temps que l'Amérique mette le cap sur une nouvelle direction.

Les organisateurs n'ont pas envoyé des milliers d'invitations. Ils n'avaient pas de site Internet pour confirmer la date. Cependant, les gens sont venus. Ils n'ont pas cessé d'arriver, de plus en plus nombreux. Au total, un quart de million de personnes se sont rassemblées dans la capitale fédérale, à temps pour entendre le discours historique, celui d'un homme à

la tête d'un mouvement qui changerait l'Amérique pour toujours : *I have a dream* (J'ai un rêve).

Cet homme extraordinaire a été capable d'attirer des gens de toutes les couleurs, de toutes les origines, venus de tout le pays et de les réunir au bon moment, le même jour. Même si d'autres savaient ce qui devait changer en Amérique pour faire respecter les droits civiques de chacun, c'est Martin Luther King qui a été capable d'inspirer un pays, de le pousser à changer, non pas seulement pour le bien d'une minorité, mais pour le bien de tous. Martin Luther King a commencé par se demander POURQUOI.

• • •

Il y a des dirigeants et il y a des leaders. Avec seulement six pour cent de part du marché aux États-Unis et environ trois pour cent dans le monde, Apple n'est pas l'un des principaux fabricants d'ordinateurs domestiques. Pourtant, cette société est un leader de l'industrie de la micro-informatique et l'est aujourd'hui aussi dans bien d'autres secteurs. L'expérience de Martin Luther King n'était pas unique, mais il a inspiré une nation à changer. Les frères Wright n'étaient pas les candidats les plus forts dans la course au premier vol habité motorisé, mais ils nous ont fait entrer dans une nouvelle ère de l'aviation et ainsi, ont complètement transformé le monde dans lequel nous vivons.

Leurs objectifs n'étaient pas bien différents de ceux des autres et leurs systèmes et leurs techniques étaient faciles à reproduire. Cependant, les frères Wright, Apple et Martin Luther King se sont distingués de leurs pairs. Ils se sont écartés de la norme et leur influence, elle, n'a pas été facile à imiter. Ils font partie d'un groupe restreint de leaders qui ont agi d'une manière très singulière. Voilà la raison pour laquelle ils nous inspirent.

Chaque personne ou presque, tout comme chaque entreprise, doit motiver les autres à passer à l'action. Certains veulent motiver une décision d'achat. D'autres cherchent un soutien ou un vote. Certains visent à inciter les gens à travailler plus dur, plus intelligemment ou simplement à respecter les règles. En soi, il est assez facile de motiver les gens. On peut toujours y associer un élément externe censé entraîner le comportement désiré, comme une prime d'encouragement ou la menace de sanctions. Par exemple, General Motors a si bien motivé les consommateurs à acheter ses produits que la société a vendu plus de véhicules que tout autre fabricant

d’automobiles au monde durant plus de soixante-dix-sept ans. Bien qu’elle soit devenue la première dans sa catégorie, elle n’a pas agi en vrai leader.

En effet, les grands leaders, ceux qui peuvent inspirer les gens à passer à l’action, sont capables de leur donner un but précis ou de faire naître chez eux un sentiment d’appartenance sans avoir recours à des avantages ou à des gratifications. Les vrais leaders sont capables de s’entourer d’un grand nombre de sympathisants qui agissent non pas parce qu’ils ont été influencés, mais parce qu’ils ont été inspirés. Leur motivation est intimement personnelle. Ils sont moins réceptifs aux récompenses matérielles, ils sont prêts à payer le prix fort, à supporter des inconvénients et même à souffrir. Ainsi, les gens capables d’inspirer les autres, sauront s’entourer de nombreux alliés — supporters, électeurs, clients, employés — qui agissent tous pour le bien commun, non pas parce qu’ils y sont obligés, mais par choix personnel.

Bien qu’il y en ait très peu, les sociétés et les leaders ayant la capacité innée de nous inspirer se présentent sous plusieurs formes. On les retrouve autant dans le secteur public que privé. Ils sont issus de différents domaines — vendant à des consommateurs ou à d’autres sociétés. Peu importe leur domaine, ils possèdent tous une influence démesurée au sein de leur milieu. Ils attirent un très grand nombre de clients loyaux et d’employés fidèles. Ils ont tendance à être plus rentables que leurs concurrents. Ils sont plus novateurs et, plus important encore, ils sont capables de maintenir tous ces aspects à long terme. Plusieurs d’entre eux transforment les entreprises. Certains autres vont même jusqu’à changer le monde.

Les frères Wright, Apple et le docteur King ne sont que trois exemples. Harley-Davidson, Disney et Southwest Airlines en sont trois autres. John F. Kennedy et Ronald Reagan étaient capables aussi d’inspirer. Peu importe leurs origines, ils ont tous quelque chose en commun. Tous les leaders inspirants et les sociétés, qu’importe leur taille ou leur domaine, pensent, agissent et communiquent exactement de la même façon.

Cette façon est tout à l’opposé des autres.

Qu’arriverait-il si nous pouvions tous apprendre à penser, agir et communiquer comme ceux qui inspirent? J’imagine un monde dans lequel, non pas quelques personnes, mais la majorité d’entre elles aurait la capacité d’inspirer les autres. Des études démontrent que plus de quatre-vingts pour cent des Américains n’occupent pas l’emploi de leur rêve. Si plus de gens savaient comment créer des sociétés qui inspirent, nous pourrions vivre

dans un monde où cette statistique serait complètement inversée — un monde dans lequel plus de quatre-vingts pour cent des gens aimeraient leur travail. Les gens qui aiment se rendre au travail sont plus productifs et plus créatifs. Ils sont plus heureux lorsqu'ils rentrent à la maison et leurs familles sont plus épanouies. Ils traitent mieux leurs collègues et leurs clients. Les employés passionnés génèrent des sociétés et des économies plus saines.

C'est pour cette raison que j'ai écrit ce livre. J'espère inspirer les gens à faire ce qui les passionne afin qu'ensemble nous puissions bâtir des sociétés, une économie et un monde dans lesquels la confiance et la fidélité sont monnaie courante, et non une exception. Ce livre n'a pas pour but de vous dire quoi faire ni comment le faire. Son objectif n'est pas de vous offrir un plan d'action, il vise plutôt à vous donner une *raison* d'agir.

À tous ceux qui sont ouverts à de nouvelles idées, qui cherchent à concrétiser une réussite à long terme et qui croient que la réussite exige l'aide d'autres personnes, je vous offre un défi. À partir de maintenant, commencez en vous demandant POURQUOI.

# PARTIE 1

# UN MONDE QUI NE COMMENCE PAS PAR POURQUOI

# 1

# PRÉSUMER QUE VOUS LE SAVEZ

> Par une journée froide de janvier, un homme de quarante-trois ans était assermenté comme premier magistrat de son pays. À ses côtés se trouvait son prédécesseur, un illustre général qui, quinze ans plus tôt, avait commandé les forces armées de cette nation durant la guerre que l'Allemagne a perdue. Le jeune leader a grandi dans la foi catholique. Durant les cinq heures suivantes, il a assisté aux défilés en son honneur et est resté debout durant les célébrations jusqu'à trois heures du matin.

Vous savez qui je viens de décrire, n'est-ce pas?

Nous sommes le 30 janvier 1933 et je viens de décrire Adolf Hitler et non pas, comme la plupart seraient portés à le croire, John F. Kennedy.

En fait, nous procédons par hypothèses. Nous en avançons sur le monde qui nous entoure en nous appuyant parfois sur de l'information incomplète ou fausse. Dans mon exemple, les renseignements que je vous ai fournis étaient incomplets. Vous étiez probablement convaincu que je décrivais John F. Kennedy jusqu'à ce que j'ajoute un tout petit détail, une date.

Cette explication est importante parce que notre comportement est influencé par nos hypothèses ou ce que nous croyons être des vérités. Nous prenons des décisions fondées sur ce que nous *pensons* savoir. Il n'y a pas si longtemps, la majorité des gens croyaient encore que la terre était plate. Cette prétendue vérité influait sur le comportement. À cette époque, il y avait très peu d'exploration. Les gens croyaient que s'ils voyageaient trop loin, ils pourraient tomber dans le vide une fois arrivés au bord de la terre.

Alors, la plupart restaient enfermés chez eux. C'est seulement lorsqu'un tout petit détail a été révélé — la terre est ronde — que les comportements ont beaucoup changé. À la suite de cette découverte, les peuples ont commencé à découvrir le monde. Des routes de commerce ont été établies et des épices ont été échangées. De nouvelles idées comme les mathématiques ont été partagées entre les sociétés, et ont permis d'ouvrir la voie à l'innovation et au progrès. La correction d'une fausse hypothèse a fait avancer l'humanité.

Voyons maintenant de quelle façon se forment les organismes et se prennent les décisions. Savons-nous vraiment pourquoi certaines organismes réussissent tandis que d'autres échouent ou présumonsnous seulement le savoir? Qu'importe votre définition de la réussite — atteindre le prix maximal d'une action ciblée à la Bourse, gagner une certaine somme d'argent, réaliser un objectif en matière de revenu ou de profit, obtenir une promotion prestigieuse, démarrer votre propre entreprise, nourrir les pauvres, occuper une fonction publique — la façon d'atteindre nos buts est très semblable. Certains d'entre nous se lancent tout simplement, mais la plupart essaient au moins de recueillir des données afin de prendre des décisions éclairées. Parfois, le processus de collecte d'informations est formel, nous réalisons un sondage ou une étude de marché. Souvent, il est informel, nous demandons conseil à des amis ou nous référons à notre propre expérience personnelle pour obtenir une certaine perspective. Qu'importe le processus ou les objectifs, nous voulons tous prendre des décisions éclairées. Plus important encore, nous voulons tous prendre les *bonnes* décisions.

Toutefois, les décisions que nous prenons ne s'avèrent pas toutes bonnes, et cela, malgré la quantité de données que nous avons pu recueillir. Parfois, l'incidence de certaines mauvaises décisions peut être mineur, tout comme il peut être, à d'autres moments, catastrophique.

Quel que soit le résultat, nous prenons des décisions en nous basant sur notre perception du monde laquelle peut être, dans certains cas, imprécise. Tout comme ceux qui croyaient que je parlais de John F. Kennedy au début de ce chapitre. Vous étiez certains d'avoir raison. Vous auriez même pu parier de l'argent — sur une réponse fondée sur une hypothèse. Vous étiez certains jusqu'à ce que je vous donne un tout petit détail, la date.

ll n'y a pas que les mauvaises décisions qui sont prises sur de fausses hypothèses. Parfois, lorsque les choses vont bien, nous croyons en connaître

la raison, mais le savons-nous vraiment? Ce n'est pas parce que les choses ont tourné comme vous le vouliez que vous êtes capable de le faire à répétition. Un de mes amis investit lui-même son argent. Chaque fois qu'il réussit, c'est grâce à son intelligence et à son aptitude à choisir les bonnes actions, du moins c'est ce qu'il pense. Chaque fois qu'il perd de l'argent, il blâme toujours le marché. Je n'ai aucun problème avec l'une ou l'autre de ses façons de penser, car sa réussite ou son échec dépend de ses propres prévisions ou de son aveuglement, de sa chance ou de sa malchance. Mais il est impossible que ce soit les deux.

Alors, comment pouvons-nous garantir que toutes nos décisions mèneront à d'excellents résultats entièrement sous notre contrôle? La logique dicte que de recueillir plus d'informations et de données est un élément clé. C'est pourtant ce que nous faisons. Nous lisons des livres, nous assistons à des conférences, nous écoutons des balados et nous consultons nos amis et collègues, tout cela, dans le but de découvrir quoi faire ou comment agir. Le problème, c'est que nous avons tous déjà vécu des situations où nous possédions toutes les données et obtenions de bons conseils, mais les choses ne se sont pas très bien déroulées. Peut-être que l'effet a duré peu de temps ou qu'un événement imprévisible s'est produit. À tous ceux qui ont deviné que je parlais d'Adolf Hitler au début du chapitre, les détails que j'ai donnés sont les mêmes autant pour Hitler et pour John F. Kennedy. Il aurait pu s'agir de l'un ou l'autre. Prenez garde à ce que vous croyez savoir. Voyez-vous, les hypothèses peuvent nous induire en erreur même lorsqu'elles sont fondées sur des recherches sérieuses.

Nous le comprenons de façon intuitive. Nous saisissons que même avec des montagnes de données et de bons conseils, si les choses ne se déroulent pas comme nous les avions anticipées, c'est probablement parce que nous avons omis un tout petit détail, petit, mais d'une importance capitale. Dans ces cas-là, nous retournons à la base de toutes nos sources, peut-être en cherchons-nous de nouvelles et essayons-nous de découvrir ce qu'il faut faire, et tout le processus recommence à nouveau. Toutefois, recueillir plus de données n'aide pas toujours surtout si, au départ, tout le processus est mis en marche à partir d'une hypothèse erronée. Il y a d'autres facteurs à considérer, des facteurs qui existent à l'extérieur de notre cerveau rationnel et analytique, constamment affamé de nouvelles informations.

Il nous est déjà arrivé de ne pas avoir possédé de données ou d'avoir choisi de faire fi des conseils ou des renseignements que nous avions sous

la main. Nous avons alors suivi notre instinct et les choses se sont mieux passées que ce à quoi nous nous attendions. Cette valse entre l'instinct et la prise de décision rationnelle est un assez bon exemple quant à notre manière de faire des affaires et même de vivre notre vie. Nous pouvons continuer de jongler avec toutes les options dans tous les sens, mais après avoir reçu de bons conseils et des preuves irréfutables, nous constatons que nous ne sommes pas rendus plus loin qu'au départ : comment expliquer ou suivre un plan d'action qui produira un effet désirable et que l'on pourra répéter? De quelle façon pouvons-nous parvenir à une vision 20/20?

Il existe une histoire exceptionnelle au sujet de cadres dirigeants dans l'industrie de l'automobile aux États-Unis qui sont allés visiter des chaînes de montage au Japon. À la fin de la chaîne, les portières étaient installées aux charnières, tout comme en Amérique. Mais il manquait quelque chose. Aux États-Unis, un travailleur sur la chaîne utilisait un maillet en caoutchouc et frappait sur les côtés des portières pour s'assurer que tout était parfaitement ajusté. Au Japon, ce poste ne semblait pas exister. Perplexes, les cadres dirigeants américains ont demandé à leur guide japonais à quel moment les ouvriers s'assuraient que les portière étaient parfaitement installées. Ce dernier les a regardés et en leur souriant timidement, répondit : « Nous nous sommes assurés que tout s'ajustait bien lorsque les ingénieurs les ont conçues. » Dans l'usine de fabrication des véhicules japonaise, ils ne semblaient pas examiner le problème ni collecter des données pour trouver la meilleure solution. Ils créaient en fonction du résultat désiré, dès le départ. Si le résultat visé n'était pas obtenu, ils comprenaient que c'était dû à une décision prise au début du processus.

En fin de compte, les portières des véhicules fabriqués aux États-Unis comme au Japon semblaient être bien installées lorsqu'elles sortaient de la chaîne de montage. Sauf que les Japonais n'avaient pas besoin d'embaucher quelqu'un pour frapper sur les portières ni d'acheter des maillets. Plus important encore, les portières des voitures japonaises étaient conçues pour durer plus longtemps et elles étaient peut-être plus solides lors d'un accident. Tout cela uniquement parce que les concepteurs s'assuraient que les pièces s'ajustaient bien au début du processus.

Ce que les constructeurs automobiles américains ont fait avec leurs maillets en caoutchouc sert de métaphore dans le but d'illustrer la façon de diriger utilisée par de nombreuses personnes ou sociétés. Lorsqu'elles font face à un résultat qui ne correspond pas tout à fait au plan, elles utilisent des

tactiques tout à fait efficaces à court terme jusqu'à ce que le résultat visé soit atteint. Mais jusqu'à quel point ces solutions sont-elles fiables? Plusieurs organismes fonctionnent à l'aide de buts tangibles et de maillets pour les atteindre. Ceux qui accomplissent le plus, ceux qui obtiennent un meilleur rendement en faisant travailler moins de personnes et en utilisant moins de ressources, ceux qui exercent une influence démesurée, toutefois, créent des produits et des entreprises. Ils vont même jusqu'à recruter des candidats qui s'ajustent à leur idéologie en se basant sur l'intention originale. Bien que le résultat puisse sembler être le même, les grands leaders comprennent la valeur des choses qui nous échappent.

Chaque directive que nous donnons, chaque plan d'action que nous établissons, chaque résultat que nous désirons commence avec la même chose : une décision. Il y a ceux qui décident d'installer les portières pour qu'elles soient bien ajustées et ainsi atteindre le résultat visé et il y a ceux qui partent d'un point de vue très différent. Même si les deux plans d'action aboutissent à des résultats semblables à court terme, c'est ce que nous ne voyons pas qui concrétise la réussite à long terme et la rend plus prévisible pour un seul des deux : celui qui a compris la raison pour laquelle les portières doivent être ajustées à dessein au moment de leur conception, et non par défaut.

2

# DES CAROTTES ET DES BÂTONS

## La manipulation contre l'inspiration

De nos jours, il y a peu de produits ou de services sur le marché que les consommateurs ne peuvent acheter de quelqu'un d'autre pour environ le même prix, la même qualité, le même niveau de service et pratiquement les mêmes caractéristiques. Si vous profitez vraiment de l'avantage d'être le premier à offrir un produit, vous le perdez probablement en quelques mois. Si votre produit est vraiment innovateur, quelqu'un d'autre en proposera rapidement un semblable et peut-être même meilleur.

Si vous demandez à la plupart des entreprises la raison pour laquelle leurs clients les ont choisies, la majorité vous dira que c'est en raison de la qualité supérieure, des caractéristiques, du prix ou du service qu'elles offrent. Autrement dit, bon nombre ne savent pas pour quelles raisons leurs clients font partie de leur clientèle. Cette constatation est fascinante! Si les sociétés ne connaissent pas les raisons pour lesquelles leurs clients sont leurs clients, il y a de fortes chances qu'ils ne connaissent pas non plus les raisons qui motivent leurs employés à faire partie de leur personnel.

Si la plupart des sociétés ne connaissent pas vraiment les raisons pour lesquelles leurs clients font partie de leur clientèle ou ce qui motive leurs employés à faire partie de leur personnel, alors comment font-elles pour savoir comment attirer plus d'employés et comment encourager la fidélité chez ceux qui sont déjà à leur service? En réalité, bon nombre d'entreprises aujourd'hui prennent des décisions en se basant sur des hypothèses

impossibles à vérifier ou, pire encore, complètement erronées par rapport à ce qui les fait fonctionner.

Il n'y a que deux façons d'influencer le comportement humain : la manipulation ou l'inspiration. Lorsque je mentionne le mot *manipulation*, je ne l'emploie pas dans le sens péjoratif; c'est une tactique courante plutôt anodine. En fait, la plupart d'entre nous l'avons utilisée durant l'enfance. *Je serai ton meilleur ami* est la tactique de négociation la plus profitable qui a été pratiquée par des générations d'enfants pour obtenir quelque chose d'un de leurs pairs. Comme tout enfant qui a déjà offert des friandises dans l'espoir de trouver un nouveau meilleur ami, ça fonctionne.

Que ce soit en affaires ou en politique, la manipulation est utilisée dans différentes formes de vente et de marketing. Les manipulations typiques incluent : des baisses de prix, des promotions, la peur, la pression de l'entourage ainsi que l'utilisation de messages incitatifs. On peut aussi promettre des changements pour influencer le comportement des gens que ce soit dans le cas d'un achat, d'un vote ou d'un appui. Lorsque les sociétés ou les organismes ne connaissent pas clairement les raisons pour lesquelles leurs clients font partie de leur clientèle, ils ont tendance à compter sur l'utilisation d'un grand nombre de manipulations dans le but d'obtenir ce qu'elles désirent, et avec raison, car la manipulation fonctionne.

## Le prix

Bien des entreprises hésitent à jouer le jeu des prix, mais elles le font quand même parce qu'elles savent que c'est une tactique efficace. En fait, elle est si efficace que la tentation peut devenir irrésistible. Lorsque placées devant une possibilité de décrocher un contrat important, peu d'entreprises professionnelles de services hésitent à baisser les prix pour conclure l'affaire. Peu importe de quelle façon elles rationalisent leur décision soit avec elles-mêmes ou leurs clients, le prix est un élément très efficace de manipulation. Baissez suffisamment vos prix et les gens achèteront. Nous le voyons bien en fin de saison lorsque les soldes sont annoncés. Diminuez les prix considérablement et les étalages se videront très rapidement pour faire place aux nouveautés de la saison suivante.

Toutefois, jouer le jeu des prix peut s'avérer excessivement coûteux et peut créer un dilemme redoutable pour la société. Pour le vendeur, la vente basée sur le prix est semblable à de l'héroïne. Le gain à court terme est

fantastique, mais plus cette méthode est utilisée, plus il est difficile de se défaire de cette habitude. Une fois que les acheteurs s'habituent à payer un prix moindre que la moyenne pour un produit ou service, il devient alors très difficile de les faire payer davantage. Les vendeurs subissent alors une pression de plus en plus intense de mettre les prix au plus bas face à la concurrence et voient ainsi leurs marges de profit diminuer de jour en jour. Ils sont alors forcés de vendre davantage pour compenser ces pertes. La manière la plus rapide d'y parvenir est à nouveau de jouer avec les prix. Et voilà que s'installe le cercle vicieux de la dépendance aux prix. Dans le milieu de la drogue, ce genre de toxicomanes s'appelle des *junkies*. Dans le domaine des affaires, nous les qualifions *d'objets de consommation* : les assurances, les ordinateurs domestiques, les services de téléphonie sans fil, toutes les marchandises emballées. La liste des marchandises créée par le jeu des prix est infinie. Dans presque toutes les circonstances, les sociétés qui sont forcées de traiter leurs produits comme des biens de consommation ont elles-mêmes créé cette situation. Je ne peux pas discuter du fait que diminuer les prix n'est pas une façon parfaitement légitime de conclure des affaires; le défi est de rester rentable.

Walmart semble être une exception à la règle. On a bâti une entreprise qui réussit de manière phénoménale en jouant au jeu des prix, mais ce succès a eu un coût élevé. L'économie grimpante a aidé Walmart à éviter les faiblesses inhérentes à la stratégie des prix, mais à cause de son obsession des prix, elle est devenue la proie des scandales et sa réputation en a souffert. Chacun des scandales est né à partir de ses tentatives de conserver les coûts de production le plus bas possible afin de pouvoir offrir les produits à de très bas prix.

Jouer sur le prix coûte toujours quelque chose. La question est de savoir ce que vous êtes prêt à payer pour l'argent que vous faites.

## Les promotions

General Motors poursuivait un but audacieux, celui d'avoir la plus grande part de marché de l'industrie automobile en Amérique. Au cours des années 1950, il y avait quatre constructeurs automobiles aux États-Unis : GM, Ford, Chrysler et AMC. Avant que les fabricants automobiles étrangers fassent leur entrée sur le marché, GM le dominait. Comme on pouvait s'y attendre, la nouvelle concurrence a rendu cet objectif encore plus difficile à

atteindre. Je n'ai pas besoin de vous fournir des données spécifiques pour vous expliquer à quel point l'industrie automobile a changé au cours des cinquante dernières années. Mais General Motors a tenu bon durant une grande partie du siècle dernier et a conservé sa précieuse dominance, place à laquelle elle tenait tant.

Toutefois, depuis 1990, la part de marché de Toyota aux États-Unis a plus que doublé. En 2007, elle avait grimpé à 16,3 %, alors qu'elle était de 7,8 %. Au cours de cette même période, GM a vu sa part de marché diminuer de manière dramatique aux États-Unis passant de 35 % en 1990 à 23,8 % en 2007. Au début de 2008, une chose inimaginable s'est produite : les consommateurs américains ont acheté plus de véhicules fabriqués à l'étranger que ceux construits en Amérique.

Depuis les années 1990, comme GM et les autres constructeurs automobiles américains ont dû faire face à l'attaque menée par la concurrence japonaise, ils ont dû se battre pour offrir des prix incitatifs afin de conserver leur faible part de marché. De son côté, GM a fortement intensifié sa promotion en faisant de la publicité et a offert des prix incitatifs incluant des remises de 500 $ à 7 000 $ à ceux qui achetaient des automobiles et des camions. Pendant longtemps, les promotions ont fonctionné merveilleusement bien. Les ventes de GM ont à nouveau augmenté.

À long terme, les prix incitatifs n'ont eu pour but que d'éroder dramatiquement les marges de profits de GM, ils ont laissé le fabricant dans un profond gouffre. En 2007, le constructeur a perdu 729 $ par véhicule, en grande partie en raison des prix incitatifs. Réalisant que ce modèle commercial était insoutenable, GM a annoncé qu'elle réduirait le montant des remises offertes et, à cause de cette réduction, ses ventes ont chuté. Pas de remises, pas de clients. L'industrie de l'automobile avait effectivement créé des junkies aux remises chez certains de ses clients créant ainsi des attentes. Comme quoi rien de tel qu'un juste prix.

Qu'il s'agisse d'un *deux pour un* ou d'un *jouet gratuit à l'intérieur*, les promotions sont des manipulations si courantes que nous oublions souvent que nous sommes d'abord manipulés. Par exemple, la prochaine fois que vous voudrez acheter un appareil photo numérique, prêtez attention à votre manière de prendre la décision. Vous trouverez facilement deux ou trois appareils incluant les caractéristiques dont vous avez besoin : taille, nombre de mégapixels, prix comparable, marque réputée. Peut-être que l'un offrira

en promotion un étui gratuit ou une carte mémoire gratuite. En tenant compte de la similitude des caractéristiques et des avantages, ce petit supplément est souvent tout ce qu'il faut pour faire pencher la balance. Dans le monde des affaires, les promotions sont qualifiées de *valeur ajoutée*. Mais les principes sont les mêmes : vous donnez quelque chose de gratuit pour réduire le risque de perdre un client et pour qu'il fasse affaire avec vous. Tout comme c'est le cas pour le prix, les promotions fonctionnent.

La nature manipulative des promotions est si bien établie dans le domaine de la vente au détail que l'industrie a même qualifié ce principe. C'est ce qu'on appelle en anglais le *breakage* (le point de rupture). Il s'agit du pourcentage de clients qui n'a pas profité de la promotion et qui finalement ont payé le prix le plus cher. C'est le cas lorsque les ache teurs ne se préoccupent pas de suivre les étapes nécessaires pour obtenir leur rabais, un processus rendu volontairement complexe ou laborieux dans l'intention d'augmenter la probabilité d'erreurs ou d'inaction de la part des acheteurs afin que nombre d'entre eux abandonnent.

Les remises postales exigent habituellement que le client poste une copie de la facture, qu'il découpe le code à barres de l'emballage et qu'il remplisse méticuleusement un formulaire de remise en indiquant des détails au sujet du produit et des raisons pour lesquelles ce dernier a été acheté. Si la mauvaise partie de la boîte est envoyée ou qu'un détail est omis sur le formulaire, un délai de réponse de plusieurs semaines ou de mois, voire même l'annulation de la demande peut survenir. L'industrie des remises postales a créé un terme relatif au nombre de clients qui ne font pas de demandes de remises qu'ils seraient en droit d'obtenir ou qui n'encaissent jamais les chèques qu'ils reçoivent. Cette pratique est qualifiée en anglais de *slippage*, soit un glissement entre les mailles du système.

Pour les sociétés, les avantages à court terme des remises postales et autres manipulations sont évidents : les remises leurrent les clients. Ceux-ci paient plein tarif un produit qu'ils ont peut-être décidé d'acheter parce qu'ils pouvaient bénéficier d'un remboursement ultérieur. Mais près de 40 % de ces clients n'obtiennent jamais le prix qu'ils escomptaient. Qualifions donc ce "glissement" de "marge" liée aux personnes négligentes; les détaillants comptent sur elle.

Les autorités gouvernementales examinent minutieusement l'industrie des remises postales et elles obtiennent peu de succès. Le processus de ces

remises postales reste lourd pour l'acheteur et signifie que le détaillant a conservé de l'argent qu'il aurait dû, en principe, remettre aux clients. Une des meilleures manipulations… mais à quel prix?

## La peur

Si quelqu'un braquait une banque avec une banane dans sa poche, il serait accusé de vol à main armée. De toute évidence, personne n'était en danger de mort, mais la présomption veut que le voleur possédait vraiment une arme et c'est ce qui est considéré par la loi, avec raison. Sachant bien que la peur motive les gens à satisfaire ses demandes, le voleur cherche à apeurer ses victimes. Qu'elle soit vraie ou injustifiée, la peur est assurément la plus puissante manipulation.

Selon un vieux diction : *Personne n'a jamais été congédié d'avoir choisi IBM*. Voilà une façon de décrire un comportement totalement né de la peur. Un employé d'un service des approvisionnements responsable de trouver les meilleurs fournisseurs pour l'entreprise repousse un produit supérieur à un prix plus avantageux parce qu'il est vendu par une plus petite société ou qu'il s'agit d'une marque moins connue. La peur, réelle ou perçue, que son emploi soit en péril si quelque chose tournait mal a été suffisante pour qu'il ignore le but principal de son travail, qu'il n'agisse pas dans l'intérêt de la société.

Lorsque la peur s'installe, les faits sont accessoires. Profondément enracinée dans notre instinct de survie, cette émotion ne peut pas être rapidement réprimée à l'aide de faits et de chiffres. C'est la façon de procéder du terrorisme. Ce qui paralyse une population n'est pas la probabilité que quelqu'un puisse être blessé par un terroriste, mais la peur que cela puisse se produire.

Une forme de manipulation puissante, la peur est souvent utilisée avec beaucoup moins d'intentions malfaisantes. Nous nous en servons pour élever nos enfants. Nous la suscitons pour motiver les gens à respecter un code d'éthique. Elle est régulièrement utilisée dans les messages d'intérêt public, par exemple, pour faire la promotion de la sécurité des enfants, sensibiliser la population au sujet du SIDA ou de la nécessité de boucler notre ceinture de sécurité en voiture. Quiconque regardait la télévision durant les années 1980 a été exposé à une large dose de publicité antidrogue, y compris un message d'intérêt public, souvent parodié,

provenant d'un programme fédéral visant à lutter contre la toxicomanie chez les adolescents. Un homme tenait un œuf d'un blanc immaculé dans ses mains disant : « *Voici à quoi ressemble ton cerveau* ». Ensuite, il cassait l'œuf dans un poêlon enduit d'huile bouillante, puis ajoutait : « *Voici à quoi ressemble ton cerveau lorsque tu prends de la drogue… Des questions?* »

Un autre message publicitaire destiné à ficher la frousse aux adolescents impétueux disait : « *La cocaïne ne te rend pas sexy… elle te tue*. »

La même chose se produit lorsque les politiciens nous disent que leurs adversaires augmenteront les impôts ou feront des compressions budgétaires sur les forces policières ou lorsque le bulletin d'information nous alerte que notre santé ou notre sécurité est menacée et qu'il faut écouter les informations de 23 heures. Les deux tentent de semer la peur autant chez les électeurs que chez les téléspectateurs. Les entreprises utilisent aussi la peur pour alimenter notre insécurité dans le seul but de vendre leurs produits. L'idée est que si vous n'achetez pas leur produit ou service, quelque chose de malencontreux pourrait vous arriver.

*Quelqu'un meurt d'une crise cardiaque toutes les trente-six secondes*, proclame la publicité d'un cardiologue local. *Avez-vous du radon? Votre voisin en a!*, énonce la publicité sur un camion offrant des services d'inspection de pollution résidentielle. Bien entendu, les compagnies d'assurance voudrait bien vous vendre une l'assurancevie *avant qu'il ne soit trop tard*.

Si on vous a déjà vendu quelque chose en vous avertissant de vous attendre au pire si vous ne l'achetez pas, c'est tout comme si une arme avait été placée votre tempe pour vous aider à la choisir au détriment de son concurrent. Peut-être se servait-on d'une banane? Une chose est certaine, toutes ces méthodes fonctionnent.

## Les aspirations

« Arrêter de fumer est la chose la plus facile que j'aie jamais faite, je l'ai fait des centaines de fois », disait Mark Twain.

Si la peur nous stimule à nous éloigner de quelque chose de terrible, les messages incitatifs, eux, nous attirent vers l'objet de nos désirs. Les spécialistes du marketing parlent souvent de l'importance d'inciter les gens, de leur offrir quelque chose qu'ils désirent atteindre et d'améliorer leur capacité d'y arriver plus facilement grâce à un produit ou un service en

particulier. Il suffit de penser aux messages suivants : *Six étapes vers une vie plus heureuse, Travaillez vos abdominaux pour atteindre votre taille de rêve, Devenez riche en seulement six semaines*. Tous ces messages manipulent les gens. Ils nous attirent avec ce que nous désirons posséder ou en nous proposant de devenir la personne que nous souhaitons être.

De par leur nature les messages incitatifs sont positifs et sont plus efficaces avec les gens qui manquent de discipline ou qui vivent dans la peur ou dans l'insécurité d'être incapables de réaliser leurs rêves par eux-mêmes (ce qui, à différents moments et pour différentes raisons, nous arrive à tous). Je plaisante toujours à propos du fait que vous pouvez faire acheter une adhésion à un centre de remise en forme à une personne grâce à un message incitatif, mais qu'elle s'y présente trois fois par semaine exigera de sa part un peu de motivation. La personne au modee de vie sain et qui a l'habitude de faire de l'exercice n'est pas interpelée par *Six étapes faciles pour perdre du poids*. Ce sont ceux qui n'ont pas adopté ce mode de vie qui sont plus susceptibles d'y succomber. Je ne vous apprends rien en disant que beaucoup de personnes essaient des régimes à répétition dans le but d'avoir le corps de leur rêve. Peu importe le régime, chacun met l'emphase sur l'exercice régulier et l'adoption d'un régime alimentaire équilibré pour obtenir les meilleurs résultats. Autrement dit, il s'agit d'être discipliné. Chaque mois de janvier, les adhésions aux centres de remise en forme ont tendance à augmenter de 12 % parce que les gens tentent de tenir les résolutions qu'ils ont prises le jour de l'An, à savoir vivre une vie plus saine. Pourtant, seules une petite partie de ces adeptes de la remise en forme continue à se rendre au centre de conditionnement à la fin de l'année. Les messages incitatifs peuvent influencer un comportement, mais la plupart ne durent pas.

Ces messages inspirants ne sont pas seulement efficaces auprès des consommateurs; ils fonctionnent aussi dans les cas de transactions d'affaires. Les gestionnaires d'entreprises, petites ou grandes, veulent tous bien faire,. Ils prennent des décisions, embauchent des consultants et implantent des systèmes pour les aider à atteindre les résultats visés. Trop souvent, il arrive que ce ne soient pas les systèmes qui ne fonctionnent pas, mais la capacité de les maintenir. Je peux en parler en connaissance de cause. J'ai mis en place plusieurs systèmes ou pratiques au fil des ans pour m'aider à *concrétiser la réussite à laquelle j'aspirais* pour finalement me retrouver deux semaines plus tard en train de reprendre mes anciennes

habitudes. Je souhaite qu'un système existe pour m'aider à éviter d'en développer d'autres pour satisfaire toutes mes aspirations. Par contre, il est possible que je sois incapable de les appliquer très longtemps.

Cette réponse à court terme à des souhaits à long terme est aussi bien vivante dans le milieu des affaires. Une de mes amies, conseillère en gestion, a été embauchée par une société d'un milliard de dollars afin de l'aider à réaliser ses objectifs et ses désirs. Elle m'a expliqué que peu importait la nature du problème, les gestionnaires d'entreprises étaient toujours attirés par l'option la plus rapide et la moins coûteuse plutôt que par la meilleure solution à long terme. Tout comme les adeptes des diètes : « Ils n'ont jamais le temps ou l'argent pour le faire adéquatement la première fois, me dit-elle au sujet de ses clients, mais ils ont toujours le temps et l'argent pour recommencer. »

## La pression sociale

« *Quatre dentistes sur cinq préfèrent Trident…* », insiste la voix de la publicité de gomme à mâcher dans une tentative de vous faire essayer ce produit. *Une étude à l'aveugle menée par une grande université a conclu que…* sert d'introduction à une infopublicité de fin de soirée. Une publicité avance que *si ce produit est assez bon pour les professionnels, il est assez bon pour vous*. Une autre transmet le message suivant : *Avec plus d'un million de clients satisfaits…* Tous ces énoncés sont des formes de pression sociale. Lorsque les spécialistes du marketing rapportent qu'une majorité de la population ou un groupe d'experts préfère leur produit plutôt qu'un autre, ils tentent d'entraîner l'acheteur à croire que tout ce qu'ils vendent est meilleur. La pression sociale fonctionne parce que nous croyons que la majorité ou les experts en savent probablement plus que nous. La pression sociale donne des résultats non pas parce que ces gens ont toujours raison, mais parce que nous avons peur d'être dans l'erreur.

La promotion faite par les vedettes est parfois utilisée pour ajouter de la pression sociale au baratin publicitaire. Nous sommes censés penser que *si elle utilise ce produit, il doit être bon*. C'est logique lorsque nous entendons Tiger Woods promouvoir de l'équipement de golf Nike ou des balles de golf Titleist. (On dit que l'entente de Woods avec Nike a vraiment popularisé la société dans le milieu du golf.) Toutefois, Tiger a également participé à des publicités pour des véhicules General Motors, des services

de conseils en gestion, des cartes de crédit, des produits alimentaires et pour la montre Tag Heuer *conçue spécialement pour le golfeur*. D'ailleurs, la montre peut résister à un choc de 5 000 G, un niveau d'impact qui touche plus plausiblement la balle de golf que le golfeur lui-même. Mais Tiger en fait la promotion, alors elle doit être bonne. On utilise aussi ce genre de publicité pour faire appel à nos désirs de ressembler à ces vedettes. L'exemple le plus frappant est sans doute la campagne menée par Gatorade sous le thème *Je veux être comme Mike* et dont le but était d'inviter les jeunes à grandir et devenir comme Michael Jordan s'ils boivent les produits Gatorade. Toutefois, pour plusieurs autres produits dont la promotion est faite par des vedettes, il est parfois difficile d'établir un lien entre les deux. Par exemple, Sam Waterston de la populaire série américaine *Law & Order* vend le système de transaction en ligne de TD Ameritrade. Mais en sa qualité de vedette, il est difficile de comprendre quel avantage cet acteur réputé, dans son rôle, pour condamner des maniaques meurtriers peut apporter à la marque. Je présume que c'est parce qu'il est *digne de confiance*.

Les jeunes qui sont facilement influençables ne sont pas les seuls sujets à être l'objet d'une pression sociale. La plupart d'entre nous en avons probablement déjà subi de la part d'un vendeur. Y a-t-il déjà eu un représentant qui a essayé de vous vendre une quelconque *solution pour le bureau* en vous disant que 70 % de vos concurrents utilisaient son service donc, *pourquoi* pas vous? Et si 70 % de vos concurrents étaient idiots? Que dire si ces 70 % ont obtenu une valeur ajoutée ou un prix tellement bas qu'ils ne pouvaient pas refuser une telle offre? Cette pratique n'a qu'un seul but, vous stimuler à acheter. On veut que vous ayez l'impression de manquer quelque chose ou, que tout le monde le sait, à part vous. N'est-il pas préférable de suivre la majorité?

Ma mère disait souvent : « Si tes amis se mettaient la tête dans le four, le ferais-tu toi aussi? » Malheureusement, je dois dire que si Michael Jordan ou Tiger Woods était payé pour ne faire que cela, cela pourrait devenir une tendance.

## La nouveauté (aussi connue sous le nom d'innovation)

« Grâce à une innovation majeure sur le plan de la conception et de l'ingéniérie, [Motorola] a créé les premiers téléphones sans fil… » Voilà ce

qu’on pouvait lire dans un communiqué de presse publié en 2004 annonçant le lancement du nouveau produit du fabricant de téléphones sans fil cherchant à se tailler une place dans un marché des plus concurrentiels. « La combinaison de différents métaux tels que l’aluminium utilisé dans la construction des aéronefs et des nouvelles technologies telles qu’une antenne interne et un clavier chimiquement gravé a mené à la fabrication d’un appareil de seulement 14 millimètres d’épaisseur. »

Cette présentation a fonctionné. Des millions de personnes se sont ruées pour en acheter un. Les vedettes exhibaient leurs RAZR sur le tapis rouge. On a même vu un ou deux premiers ministres l’utiliser. Grâce aux ventes de plus de cinquante millions d’appareils, peu de gens pouvaient nier l’immense succès que remportait le RAZR. « En surpassant les attentes courantes dans le domaine de la téléphonie sans fil, le RAZR représente l’histoire de Motorola qui propose des innovations révolutionnaires… », d’indiquer l’ancien PDG de Motorola, Ed Zander, en parlant de la sophistication de son nouveau produit et en ajoutant : « … tout en établissant de nouvelles normes pour les produits à venir dans l’industrie de la téléphonie sans fil. » Motorola a obtenu un succès financier phénoménal avec ce seul produit. Il s’agissait d’une véritable innovation phénoménale.

L’était-ce vraiment?

Moins de quatre ans plus tard, on a poussé Zander à démissionner. Les actions se sont vendues à 50 % de leur valeur moyenne depuis le lancement du RAZR. Les concurrents de Motorola avaient facilement surpassé ses caractéristiques et ses fonctionnalités avec de nouveaux téléphones tout aussi novateurs. Motorola était encore perçue comme un autre fabricant de téléphones sans fil luttant pour obtenir sa part de marché. Comme tant d’autres de ses prédécesseurs, la société confondait l’innovation avec la nouveauté.

Une innovation importante change le cours des entreprises et même de la collectivité. Il suffit de penser à l’ampoule électrique, au four à micro-ondes, au télécopieur et à iTunes. Ce sont de vraies innovations qui ont vraiment réinventé notre façon de faire des affaires, de vivre nos vies et, dans le cas d’iTunes, qui a défié une industrie à réévaluer totalement son modèle commercial. Par exemple, le fait d’ajouter un appareil photo à un téléphone sans fil ne représente pas une innovation. C’est certainement une caractéristique remarquable, mais elle ne transforme pas l’industrie en soi. En gardant à l’esprit cette définition révisée, même la description de

l’appareil qu’en faisait Motorola ne devenait qu’une liste de quelques caractéristiques uniques : un boîtier métallique, une antenne dissimulée, un clavier plat et un téléphone mince. On peut difficilement parler *d’innovation révolutionnaire*. Motorola avait réussi à concevoir ce tout nouvel appareil attractif pour que les gens soient enthousiasmés à son sujet… du moins jusqu’à ce qu’un autre tout aussi attractif fasse son apparition. Voilà pourquoi ces caractéristiques sont davantage des nouveautés que des innovations. Le fabricant les ajoute dans le but de se distinguer et non pour se réinventer. Ce n’est pas mauvais, mais on ne peut pas dire qu’ il s’agisse d’une valeur ajoutée à long terme. La nouveauté peut activer les ventes et le RAZR en a fait la preuve, mais l’impact ne dure pas. Si une entreprise ajoute trop de nouvelles idées trop souvent, cela peut aussi avoir un impact sur le produit ou la catégorie autant que les prix. Dans une tentative de se différencier en ajoutant des caractéristiques, les produits commencent alors à ressembler à des commodités. Tout comme pour le prix, le besoin d’ajouter un autre produit à la gamme pour compenser cet aspect finit dans une chute en spirale.

Dans les années 1970, il n’y avait que deux sortes de dentifrices Colgate. À mesure que la concurrence a augmenté, ses ventes ont commencé à diminuer. Alors, la société a lancé un nouveau produit comprenant une nouvelle caractéristique, peut-être l’ajout de fluor. Puis, une autre. Encore une autre. Un agent de blanchiment des dents ou de contrôle du tartre, un agent de blanchiment et de protection, des rayures à la menthe. Chacune de ces innovations aidait certainement à augmenter les ventes du moins durant quelque temps… et ce cycle continuait. Devinez combien de sortes de dentifrice Colgate vous offre aujourd’hui? Trente-deux. Aujourd’hui, il y a trente-deux dentifrices Colgate différents (sans compter les quatre gammes pour enfants). Si on tient compte de la manière dont chaque société répond aux *innovations* de ses concurrents, cela signifie qu’eux aussi vendent un nombre similaire de dentifrices différents offrant à peu près la même qualité, les mêmes avantages, environ aux mêmes prix. On trouve littéralement sur le marché des dizaines et des dizaines de sortes de dentifrice parmi lesquels choisir et, malgré tout, il n’y a aucune donnée démontrant que les Américains se brossent davantage les dents aujourd’hui qu’ils ne le faisaient dans les années 1970. Grâce à toutes ces *innovations*, il est presque impossible maintenant de savoir quel dentifrice vous convient le mieux, et cela, à un tel point que Colgate offre un lien vers son site Internet

appelé *Need Help Deciding?* (Besoin d'aide pour choisir?). Si Colgate a besoin de nous aider à choisir un de ses produits parce qu'il y a trop de variétés, comment sommes-nous censés choisir lorsque nous nous rendons au supermarché sans accès à leur site Internet pour nous aider?

C'était un autre exemple des nouveautés conçues pour nous encourager à en faire l'essai ou l'achat. Ce que les entreprises font habilement passer pour une *innovation* n'est en fait qu'une nouveauté. Et ce ne sont pas seulement les marchandises de consommation qui dépendent de la nouveauté pour appâter les clients; il s'agit aussi d'une pratique courante dans d'autres domaines. Cette pratique fonctionne, mais cette stratégie arrive rarement à fidéliser les acheteurs.

L'iPhone d'Apple a remplacé le RAZR de Motorola comme étant le nouveau téléphone sans fil le plus populaire, un incontournable. Avoir retiré tous les boutons et l'avoir doté d'un écran tactile ne sont pas des caractéristiques qui font de l'iPhone un produit novateur. Ce sont de nouvelles particularités qui sont remarquables. Et si d'autres sociétés peuvent les copier, elles ne redéfiniront pas ce type d'appareil. Apple a réalisé quelque chose d'infiniment plus significatif.

Apple n'est pas seulement le leader du marché qui dicte de quelle façon les téléphones sans fil doivent être conçus, mais à sa manière unique, elle suggère également un nouveau fonctionnement de l'industrie. Dans l'industrie des téléphones sans fil, c'est le fournisseur de services et non le fabricant de téléphones qui détermine toutes les caractéristiques et tous les avantages que le téléphone offre. T-Mobile, Verizon Wireless, Sprint et AT&T imposent tous à Motorola, Nokia, Ericsson, LG et les autres, les fonctionnalités que rempliront les téléphones. Puis, Apple est apparue. L'entreprise a annoncé qu'elle dirait aux fournisseurs de service ce que le téléphone ferait et non l'inverse. AT&T a été la seule à accepter, ce qui lui a permis d'obtenir l'exclusivité et d'offrir la nouvelle technologie. C'est le genre de transition qui aura un impact sur l'industrie durant plusieurs années et qui s'appliquera encore longtemps à tout produit nouveau lancé sur le marché.

Nouveau, dites-vous?

## Le prix que vous payez pour l'argent que vous gagnez

Je ne peux vraiment pas contester que les manipulations fonctionnent. Chacune d'elles peut influencer le comportement et chacune d'elles peut aider une société à réussir. Mais il y a des concessions à faire de part et d'autre. Pas une seule ne manifeste de fidélité. Au fil du temps, elle finit par couter de plus en plus cher. Les gains sont uniquement à court terme. Le niveau de stress des acheteurs s'élève autant que celui des vendeurs. Si vous possédez une bourse bien garnie ou si vous ne cherchez qu'à obtenir un gain à court terme, sans considérer le long terme, alors ces stratégies et tactiques sont parfaites.

Au-delà du monde des affaires, les manipulations sont également dans la norme de nos jours en politique. Tout comme les manipulations peuvent assurer une vente sans fidéliser les clients, elles peuvent aussi aider un candidat à être élu, mais elle n'établit pas de base sur laquelle fonder du leadership. Ce dernier exige que les gens vous restent fidèles dans les bons comme dans les mauvais moments. Le leadership c'est cette capacité de rallier les gens non pas pour un seul événement, mais durant des années. En affaires, le leadership signifie que les clients continueront à soutenir votre entreprise même lorsque vous faites une erreur. Si la manipulation est la seule stratégie qui existe, que se passera-t-il la prochaine fois que vous prendrez une décision d'achat? Qu'arrivera-t-il une fois l'élection gagnée?

Il y a une énorme différence entre conclure des transactions à répétition et fidéliser. Dans le premier cas, les gens font affaire avec vous plusieurs fois. La fidélisation survient lorsque des clients sont prêts à refuser un produit supérieur ou un prix plus avantageux pour continuer à faire affaire avec vous. Souvent, les clients fidèles ne se donnent même pas la peine de chercher des concurrents ou de voir s'il existe d'autres options. La fidélisation n'est pas facile à obtenir. Toutefois, conclure des transactions à répétition l'est, il suffit de manipuler encore plus.

Les techniques de manipulation sont devenues tellement courantes aujourd'hui dans le domaine des affaires en Amérique qu'il est rendu presque impossible pour certains d'en abandonner l'habitude. Tout comme pour n'importe quelle dépendance, la motivation n'est pas de rester sobre, mais de trouver la solution miracle rapidement et plus souvent. Aussi bons que puissent être ces états d'euphorie à court terme, ils ont une influence néfaste à long terme sur la santé de toute entreprise. Comme les entreprises dépendent aujourd'hui de résultats à court terme, les affaires sont devenues en grande partie une série de solutions miracles se succédant les unes après

les autres. Les tactiques à court terme sont devenues tellement sophistiquées qu'une économie entière s'est développée pour servir les manipulations usant de résultats statistiques ou quasi scientifiques. Par exemple, les firmes de vente directe usent de mots qui généreront les meilleurs résultats dans chaque offre publicitaire envoyée par la poste à leur clientèle cible.

Celles qui offrent des remises postales savent que les prix incitatifs fonctionnent et que plus la réduction est élevée, plus elle est efficace. Elles connaissent également les coûts liés à ces remises. Pour qu'elles soient rentables, les fabricants se basent sur des statistiques sans dépasser un certain seuil. Tout comme un toxicomane dont le comportement est renforcé par l'euphorie qu'il ressent à court terme, la tentation de rédiger des offres de remises plus nébuleuses ou complexes afin de réduire le nombre de demandes admissibles semble être irrésistible pour certaines sociétés.

Le géant de l'électronique, Samsung, a maîtrisé l'art des petits caractères qui font en sorte que les remises sont si rentables. Au début des années 2000, l'entreprise offrait des remises allant jusqu'à 150 $ sur une panoplie de produits électroniques en stipulant dans les petits caractères que la réduction était limitée à une par adresse, une exigence qui aurait pu sembler raisonnable à n'importe qui à cette époque. Pourtant, dans la pratique, tous les clients habitant un immeuble résidentiel n'étaient pas admissibles lorsque plus d'un résident avait fait une demande pour la même réduction. Plus de 4 000 clients Samsung attirés par l'offre de remise ont reçu des avis leur indiquant qu'ils n'y avaient pas droit en raison de ce détail. Le procureur général de New York en a été informé et, en 2004, Samsung a dû payer 200 000 $ suite à des demandes de remboursement effectuées par des résidents vivant dans des immeubles à multiples logements. Il s'agit d'un cas extrême d'une société dont les méthodes ont été dénonçées. Mais ce principe de remises consistant à découper les codes barres des produits, à remplir les formulaires et à compléter le tout avant une date d'échéance est bien en place et se porte bien. Comment une entreprise peut-elle dire qu'elle est orientée vers la clientèle lorsqu'elle se base, sans scrupule, sur le nombre de clients qui renonceront aux démarches en vue d'une quelconque promesse d'économie?

## Les manipulations mènent à des transactions, non pas à la fidélité

*C’est simple*, indique l’infopublicité à la télévision, *vous n’avez qu’à mettre vos vieux bijoux en or dans l’enveloppe assurée et prépayée et nous vous enverrons un chèque de la valeur de l’or dans deux jours*. Mygoldenvelope.com est l’un des chefs de file de cette industrie. La société sert de courtier pour l’or qui sera plus tard envoyé à une raffinerie afin d’être fondu et remis sur le marché.

Lorsque Douglas Feirstein et Michael Moran ont lancé l’entreprise, ils voulaient être les meilleurs dans le domaine. Ils désiraient transformer une industrie qui avait une réputation de prêteur sur gages sordide et lui donner une allure raffinée à la Tiffany. Ils ont investi de l’argent pour que l’expérience soit parfaite. Ils ont travaillé pour mettre en place un service client idéal. Tous deux étaient des entrepreneurs ayant déjà réussi et savaient ce que signifie créer une marque et une expérience client solide. Ils avaient dépensé beaucoup d’argent à tenter d’équilibrer les deux aspects. Ils ont veillé à expliquer ce qui les différenciait dans les publicités directes sur les diverses chaînes de télévision locales et nationales. Ils disaient être *meilleurs que les offres semblables* et ils avaient raison. Mais leur investissement n’a pas rapporté autant que ce qu’ils avaient prévu.

Quelques mois plus tard, Feirstein et Moran ont fait une découverte importante : presque tous leurs clients faisaient affaire avec eux une seule fois. Ils dirigeaient une entreprise transactionnelle et ils essayaient d’en faire autre chose. Alors, ils ont cessé de vouloir que leurs services soient *meilleurs que les offres semblables*. Ils se sont plutôt contentés d’offrir un bon service. Étant donné que la plupart des gens n’allaient pas devenir des clients réguliers, il n’y aurait pas de comparaison directe par rapport aux autres sociétés. Tout ce qu’ils avaient à faire était d’influencer une décision d’achat et d’offrir une expérience suffisamment agréable pour que les gens les recommandent à d’autres. Il n’était pas nécessaire d’en faire davantage. Une fois que les propriétaires de mygoldenvelope.com ont compris qu’ils n’avaient pas besoin d’investir dans les aspects qui favorisent la fidélisation puisque tout ce qu’ils désiraient était d’attirer des transactions, leur entreprise est devenue beaucoup plus efficace et plus rentable.

Pour ce qui est des transactions effectuées en moyenne une seule fois utiliser la carotte et le bâton est la meilleure manière d’entrainer le comportement souhaité. Lorsque la police offre une récompense, elle ne cherche pas à nourrir une relation avec le témoin ou l’informateur, il ne s’agit que d’une seule transaction. Lorsque vous perdez votre chaton et

offrez une récompense pour le retrouver, vous n'avez pas besoin de relation à long terme avec la personne qui le ramène, vous voulez seulement récupérer votre chat.

Les manipulations sont des stratégies parfaites pour conclure une transaction ou entraîner tout comportement qui n'est requis qu'une seule fois ou en de rares occasions. Les récompenses que la police utilise incitent les témoins à fournir des indices ou des preuves qui pourront mener à une arrestation. Tout comme n'importe quelle autre promotion, la manipulation fonctionnera si l'incitatif semble suffisamment important pour minimiser les risques.

Toutefois, lorsqu'une personne ou une entreprise désire obtenir plus qu'une seule transaction, s'il y a un quelconque espoir pour qu'une relation durable et harmonieuse s'établisse, les manipulations ne fonctionneront pas. Par exemple, un politicien veut-il votre vote, du soutien ou de la fidélité de votre part durant toute sa vie? (En se basant sur la façon dont se déroulent les élections de nos jours, il semble bien que tout ce qu'il veut, c'est gagner les élections. Les publicités qui discréditent les adversaires, qui se concentrent sur des problèmes spécifiques et qui s'appuient inconfortablement sur la peur ou les désirs en sont toutes des indicateurs. Ces tactiques font gagner des élections, mais ne fidélisent pas les électeurs.)

L'industrie de l'automobile aux États-Unis a appris à ses dépens à quel point il était coûteux de compter sur la manipulation pour créer une entreprise lorsque la fidélisation aurait dû être leur but. Même si les manipulations étaient de bonnes stratégies quand tout allait bien et que l'argent coulait à flot, un changement dans les conditions du marché les ont rendues trop coûteuses. Quand la crise du pétrole a sévi en 2008, les promotions et les prix incitatifs de l'industrie automobile sont devenus insoutenables (la même chose s'était produite dans les années 1970). Dans ce cas, les manipulations pouvaient apporter des gains à court terme tant et aussi longtemps que l'économie soutenait cette stratégie. Il s'agit donc d'un socle bien fragile sur lequel créer une entreprise. On envisage alors l'hypothèse selon laquelle la période de prospérité ne s'achèvera jamais. Quoique les clients fidèles sont moins tentés par les offres et les prix incitatifs des autres, en période prospère, la libre circulation des biens fait en sorte qu'il est moins facile d'en distinguer la valeur. C'est en période difficile que les clients fidèles sont vraiment importants.

Les manipulations fonctionnent, mais elles sont très coûteuses. Lorsqu'il n'y a pas de capitaux pour financer ces tactiques, ne pas avoir de supporters fidèles est vraiment dangereux. Après le 11 septembre, certains clients ont envoyé des chèques à Southwest Airlines témoignant ainsi de leur soutien. Une note accompagnant un chèque de mille dollars disait ceci : *Vous avez été tellement bons pour moi au fil des ans, en cette période difficile, je veux vous remercier en vous aidant*. Ces chèques n'étaient certainement pas suffisants pour avoir un impact significatif sur les résultats de la société, mais ils représentaient ce que les clients ressentaient à son égard. Ils avaient le sentiment d'être des partenaires de la société. La fidélité de ceux qui n'ont pas envoyé d'argent est impossible à évaluer, mais son impact a été inestimable à long terme, aidant ainsi Southwest à conserver sa position de ligne aérienne la plus rentable de l'histoire.

Savoir que vous avez une base de clients et d'employés fidèles ne réduit pas seulement vos frais, mais vous procure d'emblée une incroyable tranquillité d'esprit. Comme pour les amis fidèles, vous savez que vos clients et vos employés seront là pour vous lorsque vous aurez le plus besoin d'eux. Le sentiment *d'être dans la même galère* que partagent les clients et l'entreprise, les électeurs et le candidat, le patron et l'employé, c'est ce qui définit les grands leaders.

En revanche, le fait de compter sur des manipulations provoque énormément de stress autant chez les acheteurs que les vendeurs. Pour les acheteurs, il est devenu de plus en plus difficile de savoir quel produit, service, marque ou société est la meilleure. Je plaisante au sujet de la prolifération de gammes de dentifrice et de la difficulté à choisir la bonne. Mais le dentifrice me sert seulement de métaphore. Presque chacune des décisions que nous devons prendre quotidiennement ressemble à celle visant à choisir un dentifrice. Il y a beaucoup trop de choix quand vient le temps de décider et choisir un cabinet d'avocats, un collège, une voiture, pour quelle société travailler ou quel candidat élire. Toute la publicité, toutes les promotions et toute la pression qu'on exerce sur nous pour nous tenter par tous les moyens, chacune essayant d'avoir notre argent ou notre soutien, finissent toujours par conduire au même résultat : le stress.

La même chose se produit pour les entreprises dont le but est de nous aider à prendre une décision, elles ont de plus en plus de difficulté à y arriver. Chaque jour, la concurrence fait quelque chose de nouveau et de meilleur. Quel travail ardu que de chercher constamment une nouvelle

promotion, une nouvelle tactique de guérilla marketing ou une nouvelle caractéristique à ajouter! Les effets à long terme des années de décisions à court terme ont diminué considérablement les marges de profit. Ce qui intensifie les niveaux de stress des sociétés. Lorsque les manipulations sont la norme, personne ne gagne.

Ce n'est pas un hasard qu'il soit plus stressant qu'avant de faire des affaires et d'être sur le marché du travail. Dans son livre *American Mania : When More Is Not Enough* (La folie américaine : quand en faire plus n'est pas encore assez), Peter Whybrow soutient que plusieurs des maladies dont nous souffrons de nos jours sont très peu reliées à une mauvaise alimentation ou aux huiles partiellement hydrogénées que nous ingérons. Whybrow avance plutôt que c'est à cause de la façon dont les entreprises se sont développées aux États-Unis qui a fait en sorte que notre niveau de stress est devenu si élevé qu'il nous rend littéralement malades. Les Américains souffrent d'ulcères, de dépression, d'hypertension, d'anxiété et de cancer à des niveaux sans précédent. Selon Whybrow, toutes ces promesses de toujours, toujours, toujours plus encore surchargent les circuits de récompenses de notre cerveau. Les gains à court terme qui motivent les affaires en Amérique sont vraiment en train de détruire notre santé.

## Ce n'est pas parce que ça fonctionne que c'est correct

Le danger des manipulations, c'est qu'elles fonctionnent. Mais justement, comme elles fonctionnent, elles sont devenues la norme et sont pratiquées par la majorité des firmes et des organismes, peu importe leur taille ou leur domaine. Ce seul constat crée systématiquement une pression sociale. N'est-il pas ironique que nous, les manipulateurs, ayons été manipulés par notre propre système? Chaque baisse de prix, chaque promotion, chaque message incitatif ou fondé sur la peur et chaque nouveauté que nous utilisons pour atteindre nos buts affaiblissent encore plus nos entreprises, nos organismes et nos systèmes.

La crise économique qui s'est installée en 2008 est seulement un autre exemple extrême de ce qui peut se produire lorsqu'on laisse une fausse hypothèse tenir trop longtemps. La chute du marché de l'habitation et celle du secteur bancaire ont été causées par des décisions prises dans les banques se basant sur une série de manipulations. Les employés étaient

manipulés avec des bonus les incitant à prendre des décisions peu judicieuses. Toute personne qui osait parler était ouvertement critiquée, ce qui a découragé toute dissension responsable. La libre circulation des prêts a encouragé les futurs propriétaires à acheter au-dessus de leurs moyens, et ce, dans toutes les gammes de prix. Il y avait très peu de fidélisation. Il s'agissait d'une série de décisions transactionnelles efficaces, mais à un coût très élevé. Très peu travaillaient pour le bien de l'ensemble. D'ailleurs, pour quelles raisons l'auraientils fait? Ils n'y en avait aucune. Il n'y avait pas de cause ou de croyance au-delà de la gratification instantanée. Les banquiers ont été les premiers à subir les conséquences de leur propre réussite. Les constructeurs automobiles américains ont agi de même durant des décennies en utilisant des manipulations les unes après les autres et en prenant des décisions à court terme. Lorsque les manipulations sont les seules façons d'agir, l'effondrement ou la chute est la seule conclusion logique.

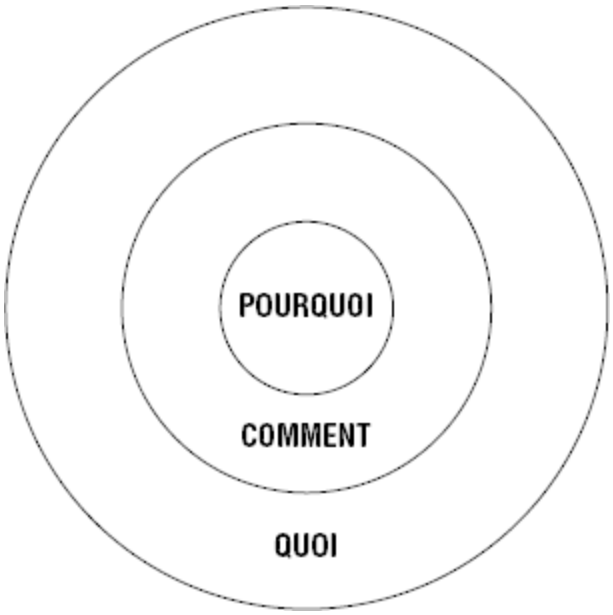
Dans le monde d'aujourd'hui, les manipulations sont la norme. Mais il y a une alternative.

# PARTIE 2

# UNE PERSPECTIVE DIFFÉRENTE

3

# LE CERCLE D'OR




Il y a peu de leaders qui choisissent d'inspirer plutôt que de manipuler afin de motiver les gens. Qu'ils soient des individus ou des organismes, chacun de ces leaders inspirants pense, agit et communique exactement de la même façon. Ils font vraiment le contraire des autres. Consciemment ou pas, ils suivent un modèle tout à fait naturel que j'appelle le *cercle d'or.*

Le concept du cercle d'or a été inspiré par le ratio d'or. Il s'agit d'une simple relation mathématique qui a fasciné les mathématiciens, les biologistes, les architectes, les artistes, les musiciens et les naturalistes depuis que le monde existe. Des Égyptiens à Pythagore et Léonard de Vinci, plusieurs se sont tournés vers le ratio d'or pour élaborer une formule

mathématique ayant trait aux proportions et même à la beauté. Elle soutient également la notion qu'il y a plus d'ordre au sein de la nature que nous le croyons. Il suffit de penser à la symétrie des feuilles et à la perfection géométrique des flocons de neige.

Toutefois, ce qui m'a le plus attiré au sujet du ratio d'or était qu'il s'appliquait à une multitude de domaines. De manière plus significative, il a offert une formule qui pourrait produire des résultats prévisibles et renouvelables dans des domaines où ces résultats se produiraient par hasard ou par chance. Même Dame Nature – que la plupart des gens perçoivent comme un symbole d'imprévisibilité – démontre plus d'ordre qu'on ne lui en a reconnu par le passé. Tout comme le ratio d'or qui offre l'évidence d'un ordre qui ressemble au désordre, dans la nature, le cercle d'or nous démontre qu'il existe de l'ordre et de la prévisibilité dans le comportement humain. Simplement dit, il nous aide à comprendre les raisons qui nous incitent à faire ce que nous faisons. Le cercle d'or nous fournit une preuve indéniable de tout ce que nous pouvons réaliser si nous nous rappelons de tout commencer en nous demandant toujours POURQUOI.

Le cercle d'or propose une vision différente des hypothèses actuelles quant aux raisons pour lesquelles certains leaders et certaines entreprises ont atteint un tel niveau d'influence. Il démontre clairement comment Apple est en mesure d'innover dans tant de différents domaines sans jamais perdre sa capacité d'y arriver. Le cercle d'or explique aussi la raison pour laquelle les gens se font tatouer les logos Harley-Davidson sur le corps. Il nous permet non seulement de mieux comprendre comment Southwest Airlines a créé la ligne aérienne la plus rentable de l'histoire, mais aussi pour quelle raison ce qu'elle faisait fonctionnait. Il précise même pour quelle raison les gens ont suivi Martin Luther King dans un mouvement qui a transformé une nation et pourquoi, même après sa mort, nous avons relevé le défi de John F. Kennedy en faisant marcher un homme sur la lune. Le cercle d'or révèle de quelle façon ces leaders ont été capables d'inspirer les gens à passer à l'action plutôt que de les manipuler pour qu'ils agissent.

Cette perspective n'est pas seulement utile pour changer le monde; il existe des applications pratiques qui permettent aussi de développer l'aptitude à inspirer. On peut s'en servir comme guide pour améliorer considérablement le leadership, la culture d'entreprise, l'embauche, le développement de produits, les ventes et le marketing. Elle nous explique

même en quoi consiste la fidélisation et de quelle façon créer suffisamment d'élan pour matérialiser une idée en mouvement social.

Tout ce processus s'amorce de l'intérieur vers l'extérieur. Tout ce processus commence par POURQUOI.

Avant d'explorer ses applications, permettez-moi tout d'abord de définir l'expression *partant de l'extérieur du cercle vers l'intérieur.*

**QUOI** : Chaque société ou structure dans le monde sait CE QU'elle fait. Cela s'avère exact, peu importe son industrie ou sa taille, qu'elle soit petite ou grande. Nous pouvons tous facilement décrire les produits ou services qu'une entreprise vend ou les postes que les gens occupent à l'intérieur du système. Les QUOI sont facilement identifiables.

**COMMENT** : Certaines sociétés et certaines personnes savent COMMENT elles font CE QU'elles font. Que vous les qualifiez de *proposition de valeur distincte, de procédé de marque ou d'argument publicitaire unique*, les COMMENT sont souvent fournis pour expliquer en quoi une chose est différente ou meilleure. N'étant pas aussi évidents que les QUOI, plusieurs pensent que ce sont eux les éléments qui distinguent ou motivent une décision. Il serait faux de croire qu'ils sont les seuls éléments nécessaires. Il manque un détail.

**POURQUOI** : Très peu de personnes ou d'entreprises peuvent expliquer clairement POURQUOI elles font CE QU'elles font. Lorsque je dis POURQUOI, je ne veux pas dire gagner de l'argent, c'est un résultat. Par POURQUOI, je veux dire quelle est votre mission, votre cause ou votre croyance. Pour quelle raison votre société existe-t-elle? POURQUOI sortez-vous du lit chaque matin? POURQUOI qui que ce soit devrait s'en préoccuper?

Lorsque la plupart des entreprises ou des personnes pensent, agissent ou communiquent, elles le font de l'extérieur vers l'intérieur, du QUOI vers le POURQUOI. Il y a une bonne raison à cela, elles commencent par l'élément le plus clair en allant vers celui qui est plus vague. Nous expliquons CE QUE nous faisons, nous disons parfois COMMENT nous le faisons, mais nous disons rarement POURQUOI nous faisons CE QUE nous faisons.

Ce n'est pas le cas des sociétés qui sont inspirantes. Ni des leaders inspirants. Chacun, peu importe sa taille ou son domaine, pense, agit et communique de l'intérieur vers l'extérieur.

Je cite souvent Apple Inc. en exemple tout simplement parce qu'il s'agit d'une entreprise très renommée et que ses produits sont faciles à reconnaître et à comparer à d'autres. De plus, le succès d'Apple au fil des ans n'est pas commun. Son habileté à demeurer une des entreprises les plus novatrices d'année en année combinée à son habileté incomparable d'attirer des adeptes sert de parfait exemple pour démontrer plusieurs des principes du cercle d'or.

Je vais commencer par un simple exemple de marketing.

Si Apple était comme la plupart des autres, un message marketing irait de l'extérieur vers l'intérieur du cercle d'or. Il commencerait par un énoncé de CE QUE l'entreprise fait, suivi des raisons pour lesquelles celle-ci croit être différente ou meilleure que la concurrence, suivi d'un appel à l'action. Ainsi, elle s'attendrait à un certain comportement en retour, dans ce cas-ci, d'un achat. Si elle était comme toutes les autres, son message marketing pourrait être :

*Nous fabriquons d'excellents ordinateurs.*

*Ils sont bien conçus, faciles à utiliser et conviviaux.*

*Voulez-vous en acheter un?*

Il ne s'agit pas d'une présentation de vente très convaincante, mais c'est de cette façon que la plupart des entreprises nous vendent leurs produits. C'est la norme. Premièrement, elles commencent par CE QU'elles font : *voici notre nouveau véhicule.* Puis, elles nous disent comment elles le fabriquent ou en quoi il est meilleur : *il est muni de sièges en cuir, il consomme peu de carburant et nous offrons un incroyable programme de financement.* Ensuite, elles font un appel à l'action et elles s'attendent à un comportement de notre part.

Vous voyez, ce modèle est fréquemment utilisé dans un environnement de marchés entreprises-aux-consommateurs ainsi que dans celui d'entreprises-à-entreprises : *voici notre cabinet d'avocats. Nos associés ont fréquenté les meilleurs établissements scolaires et nous représentons des clients importants. Embauchez-nous.* Ce modèle est également présent en politique : *voici la candidate. Voici son point de vue sur les impôts et l'immigration. Voyez comme elle se distingue des autres. Votez pour elle.* Dans chacun des cas, la communication est organisée dans une tentative de convaincre quelqu'un d'une différence ou d'une qualité supérieure.

Par contre, les entreprises et les leaders inspirants n'agissent pas ainsi. Chacun d'eux, peu importe sa taille ou son domaine, pense, agit et

communique de l’intérieur vers l’extérieur.

Jetons à nouveau un coup d’œil sur l’exemple d’Apple et rédigeons le texte pour qu’il reflète *vraiment* de quelle façon elle communique. Cette fois-ci, l’exemple commence par POURQUOI.

*Dans tout ce que nous faisons, nous croyons à défier le statu quo.*
*Nous croyons qu’il faut penser différent.*
*Notre façon de défier le statu quo est de fabriquer nos produits en nous assurant qu’ils sont attrayants, faciles à utiliser et conviviaux.*

*De plus, nous fabriquons d’excellents ordinateurs.*
*Voulez-vous en acheter un?*

Il s’agit d’un message différent du premier. Nous sommes beaucoup plus enclins à acheter un ordinateur d’Apple après avoir lu la deuxième version et tout ce que j’ai fait a été de changer l’ordre des informations. Il n’y a pas de supercherie, de manipulation, de truc gratuit, de message incitatif ni de vedette.

Apple ne change pas seulement l’ordre des informations. Son message commence par POURQUOI, une mission, une cause ou une croyance qui n’a rien à voir avec CE QU’elle fait. CE QUE la société fait — les produits qu’elle fabrique, des ordinateurs aux petits appareils électroniques — n’est pas la raison pour laquelle nous achetons ses produits, c’est plutôt la preuve tangible de leur cause. Bien que le modèle et l’interface des produits Apple aient de l’importance, ils ne suffisent pas pour manifester une fidélité aussi inébranlable chez leurs clients. Ces éléments importants rendent la cause tangible et rationnelle. D’autres entreprises peuvent bien embaucher de plus grands concepteurs et des ingénieurs brillants, fabriquer de beaux produits faciles à utiliser et copier CE QU’Apple fait. Elles pourraient même voler leurs employés pour le faire, les résultats ne seraient quand même pas les mêmes. Simplement copier CE QU’Apple fait ou COMMENT elle le fait ne fonctionnera pas. Il y a quelque chose de plus, quelque chose de plus difficile à décrire et presque impossible à copier qui fait en sorte qu’elle exerce une influence énorme sur le marché. Cet exemple commence à démontrer que les gens n’achètent pas CE QUE vous faites, ils achètent POURQUOI vous le faites.

Cette phrase vaut la peine d'être répétée : les gens n'achètent pas CE QUE vous faites, mais POURQUOI vous le faites.

La capacité d'Apple de concevoir des produits si novateurs de manière si constante et son habileté à susciter une fidélisation aussi étonnante envers ses produits d'au-delà que CE QU'elle fait. En général, les entreprises utilisent des caractéristiques et des avantages concrets afin de développer un argument rationnel visant à expliquer les raisons pour lesquelles leur société, leur idée ou leur produit est meilleur qu'un autre. Il arrive parfois que ces comparaisons soient faites franchement et, en d'autres occasions, on établit des analogies ou on emploie des métaphores, mais l'effet reste le même. Les sociétés tentent de nous vendre CE QU'elles font alors que nous achetons POURQUOI elles le font. Voilà ce que je veux dire quand je dis qu'ils communiquent de l'extérieur vers l'intérieur; elles dirigent leurs entreprises avec QUOI et COMMENT.

Toutefois, lorsqu'elles communiquent de l'intérieur vers l'extérieur, leur POURQUOI nous est offert comme étant la raison d'acheter et le QUOI sert de preuve tangible à cette croyance. Ce sont des facteurs que nous pouvons souligner pour rationaliser ou expliquer les raisons pour lesquelles nous sommes attirés par une société, une idée ou un produit plutôt qu'un autre.

Les activités d'une société sont considérées comme des facteurs externes, mais POURQUOI elles les font est encore plus profond. En termes pratiques, il n'y a rien de particulier au sujet d'Apple. Il s'agit d'une société tout à fait comme les autres. Il n'y pas de véritable différence entre Apple et ses concurrents comme Dell, HP, Gateway et Toshiba. Choisissez l'une ou l'autre, il n'y a aucune différence. Ce sont toutes des sociétés, c'est-à-dire des structures organisées. Elles fabriquent toutes des ordinateurs. Elles ont toutes mis en place des systèmes qui fonctionnent et d'autres pas. Elles peuvent toutes accéder aux mêmes talents, aux mêmes ressources, aux mêmes agences, aux mêmes consultants et aux mêmes médias. Elles ont toutes de bons gestionnaires, de bons concepteurs et des ingénieurs brillants. Elles fabriquent toutes des produits qui fonctionnent bien et d'autres pas… même Apple. Alors, pour quelle raison cette dernière arrive-t-elle à se prévaloir d'un succès aussi spectaculaire? Pour quelles raisons la société est-elle plus novatrice? Pourquoi est-elle constamment plus rentable? Comment en est-elle venue à se rallier autant d'adeptes convaincus, ce que très peu d'entreprises arrivent à faire?

Les gens n’achètent pas CE QUE vous faites, ils achètent POURQUOI vous le faites. Voilà la raison pour laquelle Apple a atteint un niveau aussi exceptionnel de flexibilité. De toute évidence, les gens sont confiants quand ils achètent un ordinateur d’Apple. Ils le sont également quand ils se procurent un lecteur MP3, un portable ou un enregistreur de cette société. Les consommateurs et les investisseurs sont très à l’aise avec le fait qu’elle offre autant de produits aussi différents les uns des autres dans autant de catégories. Ce n’est pas CE QU’elle fait qui la distingue, c’est POURQUOI elle le fait. Ses produits servent sa cause.

Je ne suis pas téméraire au point d’avancer que ses produits n’ont aucune importance, car ils en ont. Mais c’est la raison pour laquelle ils sont importants qui est contraire à la sagesse conventionnelle. Les produits en eux-mêmes ne sont pas la raison pour laquelle Apple est perçue comme étant supérieure; les produits qu’elle fabrique constituent une preuve tangible de ses croyances. C’est cette corrélation claire entre CE QU’elle fait et POURQUOI elle le fait qui différencie Apple des autres. C’est la raison pour laquelle nous la percevons comme une entreprise authentique. Tout ce qu’elle fait concorde pour démontrer son POURQUOI, pour défier le statu quo. Peu importe les produits qu’elle fabrique ou le domaine qu’elle investit, il est toujours évident que le but d’Apple est de *penser différent*.

Lorsque Apple a lancé le Macintosh, que son système d’exploitation soit basé sur une interface utilisateur graphique et non un langage informatique complexe, a défié le fonctionnement des ordinateurs à l’époque. De plus, alors que la plupart des entreprises spécialisées en technologie usaient de plans marketing pour faire affaires auprès des entreprises, Apple voulait offrir aux individus le même pouvoir que n’importe quelle entreprise. Le POURQUOI d’Apple visant à défier le statu quo et à donner du pouvoir aux individus est un modèle qui se répète dans tout ce qu’elle dit et fait. Il prend forme dans son iPod et encore plus dans iTunes, un service qui a défié le modèle de distribution de l’industrie de la musique, qui est plus approprié à la façon dont les individus consomment de la musique.

L’industrie de la musique était organisée pour vendre des albums, à une époque où écouter de la musique était une activité que nous faisions en grande partie à la maison. Sony est venue changer la donne en 1979 en introduisant le Walkman. Mais même le Walkman et, plus tard, le Discman étaient limités au nombre de cassettes ou de CD que vous pouviez

transporter en plus de l'appareil lui-même. L'arrivée de du mp3 a transformé tout cela. La compression numérique permettait de sauvegarder une très grande quantité de chansons sur des appareils numériques portatifs et peu coûteux. Grâce à un seul petit appareil facile à transporter que nous écoutons de la musique en grande partie à l'extérieur de chez soi. Le MP3 n'a pas seulement changé l'endroit où nous écoutons de la musique, mais il nous a transformés. Nous sommes passés d'une culture de collection d'albums à une culture de collection de chansons. Pendant que l'industrie de la musique tentait encore de nous vendre des albums, un modèle ne satisfaisant plus les consom-mateurs, Apple lançait son iPod qui offrait *1 000 chansons dans votre poche*. Avec l'iPod et iTunes, Apple a fait beaucoup mieux en communiquant sur la valeur que son MP3 et son lecteur donnaient à notre style de vie. Sa publicité ne fournissait pas de descriptions exhaustives des produits; la société n'était pas en cause, mais nous l'étions. Nous comprenions POURQUOI nous le voulions.

Apple n'a pas inventé le MP3 ni la technologie à la base de l'iPod. Pourtant, on lui attribue le fait d'avoir transformé l'industrie de la musique grâce à ceux-ci. En fait, le lecteur de musique à disque dur portatif pouvant recevoir plusieurs gigaoctets a été inventé par Creative Technology Ltd, une société dont le siège social est à Singapour et qui a fait sa renommée en fabriquant la technologie audio Sound Blaster permettant ainsi aux ordinateurs personnels d'avoir du son. Apple n'a présenté l'iPod que vingt-deux mois après le lancement sur le marché du produit de Creative. Ce simple détail remet en question l'hypothèse voulant que le premier qui passe à l'action ait l'avantage. En raison de son expérience dans le domaine du son numérique, Creative était mieux qualifiée qu'Apple pour proposer un lecteur de musique numérique. Le problème était qu'elle avait présenté son produit comme *un lecteur MP3 de 5 Go*. C'était exactement le même message que celui d'Apple *1 000 chansons dans votre poche*. La différence est que Creative nous a dit en QUOI consistait son produit, tandis qu'Apple nous a dit POURQUOI nous en avions besoin.

C'est seulement plus tard, une fois que nous avons décidé que nous devions avoir un iPod que le QUOI a commencé à avoir de l'importance. Alors, nous avons choisi la version 5 Go, 10 Go et ainsi de suite, c'est-à-dire des détails précis qui prouvaient que nous pouvions avoir *1 000 chansons dans notre poche*. Notre décision commençait par POURQUOI, tout comme l'offre d'Apple.

Combien parmi nous peuvent dire avec certitude qu'en effet un iPod est certainement meilleur que le Zen de Creative? Par exemple, les iPod rencontrent toujours des problèmes sur le plan de la durée de vie de la pile et de son remplacement. Elle a tendance à s'éteindre. Peut-être que le Zen est meilleur. La réalité est telle que nous ne voulons même pas savoir si c'est le cas. Les gens n'achètent pas CE QUE vous faites, ils achètent POURQUOI vous le faites. Comme Apple est transparente par rapport à son POURQUOI, elle fait preuve de cette capacité impressionnante d'innover, faisant souvent concurrence à d'autres qui semblent plus compétentes qu'elle et réussissant dans des domaines hors de son créneau principal.

On ne peut pas dire la même chose des sociétés au POURQUOI ambigu. Lorsqu'une entreprise se définit par CE QU'elle fait, c'est la seule chose qu'elle n'arrivera jamais à faire. Les concurrents d'Apple qui se sont définis par leurs produits ou services, quelle que soit *la proposition de valeur qui les différencie*, ne bénéficient pas de la même liberté. Par exemple, c'est en 2003 que Gateway a commencé à vendre des téléviseurs à écran plat. Ayant fabriqué des moniteurs à écran plat durant des années, elle était tout aussi qualifiée pour fabriquer et vendre des téléviseurs. Mais la société a échoué à être crédible comme marque de produits électroniques grand public. Elle a laissé tomber ce secteur deux ans plus tard pour se consacrer à *son créneau principal*. Dell est arrivée avec des assistants numériques personnels en 2002 et des lecteurs MP3 en 2003, mais elle n'a duré que quelques années dans chacun des marchés. Dell fabrique des produits de bonne qualité et elle est qualifiée pour fournir ces autres technologies. Le problème était que l'entreprise s'était définie par CE QU'elle faisait; elle fabriquait des ordinateurs. Pour nous, il était insensé d'acheter un assistant numérique personnel ou un lecteur mp3 de cette société. C'était un peu bizarre. Selon vous, combien de gens feraient la file durant six heures pour acheter un nouveau téléphone mobile de Dell, tout comme ils l'ont fait lorsqu'Apple a lancé son iPhone? Le public ne percevait pas Dell comme étant autre chose qu'une société informatique. Pour eux, c'était insensé. Les faibles ventes sont rapidement venues à bout de l'ambition de Dell de faire son entrée sur le marché des petits appareils électroniques. L'entreprise a plutôt opté de se concentrer sur *son créneau principal*. À moins que Dell, comme bien d'autres, n'arrive à redécouvrir sa mission, sa cause ou sa croyance fondamentale et qu'elle ne commence par

POURQUOI avant de parler ou d'agir, elle ne pourra jamais vendre autre chose que des ordinateurs. Elle sera toujours coincée dans son créneau principal.

Contrairement à ses concurrents, Apple s'est définie par POURQUOI elle fait les choses et non par CE QU'elle fait. Elle n'est pas une société informatique, mais une société qui défie le *statu quo* et qui offre aux individus des alternatives plus simples. Elle a même changé son nom légal en 2007 pour passer d'Apple Computer, Inc. à Apple Inc. afin de démontrer qu'elle était bien plus qu'une société qui vendait des ordinateurs. Sur le plan pratique, le nom légal d'une entreprise importe peu. Toutefois, pour elle, le fait d'avoir le mot *ordinateur* dans son nom ne la limitait pas dans de CE QU'elle pouvait faire. Elle était limitée dans sa perception d'elle-même. Le changement n'était pas de nature pratique, mais bien philosophique.

Le POURQUOI d'Apple a été défini lors de sa création à la fin des années 1970 et n'a pas changé depuis. Peu importe les produits qu'elle fabrique ou les domaines où elle s'implante, son POURQUOI demeure toujours le même. Et son intention d'aller à l'encontre des idées reçues s'est avérée prophétique. En tant que société d'ordinateurs, elle a changé le cours de l'industrie de l'ordinateur personnel. Étant une petite société dans le domaine de l'électronique, elle a défié la domination traditionnelle des autres telles que Sony et Philips. En tant que fournisseur des portables, elle a forcé les anciens acteurs tels Motorola, Ericsson et Nokia à réévaluer leurs propres entreprises. L'habileté d'Apple d'entrer et même de dominer autant de domaines aussi différentes les unes que les autres a même remis en question ce qu'on entendait au départ par société d'ordinateurs. Nonobstant ce qu'elle fait, nous savons POURQUOI Apple existe.

On ne peut pas dire la même chose de ses concurrents. Bien qu'ils aient tous eu une bonne compréhension de leur POURQUOI à un certain moment, ce fut l'un des principaux facteurs qui a aidé chacun à devenir des firmes de plus d'un milliard de dollars, mais au fil du temps, tous les concurrents d'Apple ont perdu leur POURQUOI. Maintenant, toutes ces entreprises se définissent par CE QU'elles font, c'est-à-dire la fabrication d'ordinateurs. Elles sont passées de sociétés qui soutenaient une cause à des entreprises qui vendent des produits. Et dans un tel cas, le prix, la qualité, le service et les caractéristiques deviennent les principaux éléments pour motiver une décision d'achat. Rendue à ce point, une société et ses produits

sont apparemment devenus des objets de consommation. Comme toute entreprise forcée de se démarquer seulement en matière de prix, de qualité, de service ou de caractéristiques peut en témoigner, il est très difficile de rivaliser sur une longue période de temps ou de fidéliser les clients en se basant uniquement sur ces éléments. De plus, il est coûteux et stressant de se lever chaque matin en essayant de se démarquer seulement sur ce plan. Savoir POURQUOI est essentiel pour concrétiser une réussite à long terme et être capable d'éviter d'être mis dans le même panier que les autres.

Toute société mise au défi de se distinguer de la concurrence est simplement un objet de consommation indépendamment de CE QU'elle fait ou COMMENT elle le fait. Par exemple, il suffit d'interroger un producteur de lait, il vous dira qu'il y a vraiment des variantes dans les marques. Le problème est que vous devez être un expert pour comprendre les différences. Aux yeux du monde extérieur, toutes les sortes de lait se valent. Alors, nous mettons toutes les marques dans le même panier et on les qualifie d'objets de consommation. C'est de cette façon que l'industrie agit. C'est en grande partie le modèle appliqué par les entreprises pour tous les produits ou services sur le marché de nos jours, qu'ils s'adressent d'une entreprise à des consommateurs ou à une entreprise. Elles se concentrent sur CE QU'elles font et COMMENT elles le font sans penser au POURQUOI. Nous les regroupons toutes ensemble et elles deviennent des objets de consommation. Plus nous les traitons en tant que tels, plus elles se concentrent sur CE QU'elles font et COMMENT. Un cercle vicieux finit par s'installer. Mais seules les entreprises qui agissent comme des objets de consommation se réveillent chaque matin face au défi de savoir de quelle façon elles peuvent se différencier des autres. Les entreprises qui savent clairement POURQUOI ne s'inquiètent jamais à ce sujet. Elles ne pensent pas qu'elles sont comme toutes les autres et elles n'ont pas à *convaincre* qui que ce soit de leur valeur. Elles n'ont pas besoin de systèmes complexes de carottes et de bâtons. Elles *sont* différentes et tout le monde le sait. Elles commencent par POURQUOI dans tout ce qu'elles disent et font.

Il y a encore des gens qui croient que ce qui différencie Apple provient de ses aptitudes sur le plan de la commercialisation. Les spécialistes du marketing vous diront que la société *vend un style de vie*. Alors, comment se fait-il que ces spécialistes du marketing n'ont pas intentionnellement répété le succès et la longévité d'Apple au bénéfice d'une autre société? La qualifier de *style de vie* c'est reconnaître que les gens qui vivent d'une

certaine façon choisissent d'inclure Apple dans leur vie personnelle. Or, Apple n'a pas inventé de style de vie et elle ne le vend pas non plus. Elle est tout simplement une des marques qui attire ceux qui adoptent un certain style de vie. C'est en partie grâce à elle que nous qualifions le stye de vie de certaines personnes. En partie, c'est la façon dont nous reconnaissons leur style de vie au départ. Les produits qu'elles choisissent nous révèlent le POURQUOI de leurs actions. C'est seulement parce que le POURQUOI d'Apple est si évident que ceux qui croient à la même chose qu'elle sont attirés vers elle. De même qu'une moto Harley-Davidson définit le style de vie d'un certain groupe de gens et les chaussures Prada celui d'un autre, c'est le style de vie qui a été déterminé en premier. Tout comme les produits fabriqués par une société constituent une preuve de son POURQUOI, une marque ou un produit apporte la même preuve du POURQUOI d'un individu.

D'autres, même ceux qui travaillent chez Apple, diront que ce qui la différencie vraiment est seulement la qualité de ses produits. Bien entendu, il est important d'offrir des produits de bonne qualité. Qu'importe à quel point votre POURQUOI est précis, si CE QUE vous vendez ne fonctionne pas, tout tombera à plat. Mais une entreprise n'a pas besoin d'avoir les meilleurs produits, ces derniers ont seulement besoin d'être bons ou très bons. Meilleur n'est qu'une comparaison relative. Sans d'abord comprendre POURQUOI, la comparaison en soi n'a aucune valeur pour le décideur.

Le concept de *meilleur* suscite la question suivante : en se basant sur quelle norme? Une voiture de sport Ferrari F430 est-elle meilleure que la minifourgonnette Odyssey de Honda? Tout dépend de la raison pour laquelle vous avez besoin du véhicule. Si votre famille compte six passagers, une Ferrari de deux sièges n'est pas la meilleure option. Toutefois, si vous cherchez une excellente façon de rencontrer des femmes, la Honda n'est probablement pas le meilleur choix non plus. (Selon le genre de femme que vous désirez rencontrer, je suppose. Je ne devrais pas non plus formuler d'hypothèse.) En premier lieu, pour quelle raison le produit existe-t-il et pour quelle raison une personne en voudrait-elle? Les deux réponses doivent coincider. Je pourrais vous parler de toutes les merveilles d'ingénierie de l'POdyssey Honda, dont quelques-unes sont probablement meilleures que celles de la Ferrari. La consommation d'essence est certainement meilleure. Il y a de fortes chances que je n'arriverai pas à convaincre une personne qui veut vraiment cette voiture de sport à s'acheter

quoi que ce soit d'autre. Le fait que certaines personnes soient viscéralement attirées par une Ferrari plutôt que par une Odyssey en dit davantage au sujet de la personne que de l'ingénierie du produit. Par exemple, l'ingénierie ne serait qu'un des aspects tangibles qu'un amateur de Ferrari ferait ressortir pour démontrer ce qu'il ressent par rapport à cette voiture. Une personne qui apprécie toutes les caractéristiques et tous les avantages de cette voiture en défendrait bec et ongles la supériorité et ne serait pas très objective. Pour quelle raison croyez-vous que la plupart des gens qui achètent des Ferrari sont prêts à payer un supplément pour qu'elle soit rouge, tandis que la plupart de ceux qui achètent des Odyssey ne s'attardent probablement pas du tout à sa couleur?

Pour tous ceux qui tenteront de vous convaincre que les ordinateurs Apple sont tout simplement les meilleurs, il est impossible de les contredire. La plupart des aspects qui les rendent meilleurs à leurs yeux répondent à leur idée de ce que doit faire un ordinateur. En gardant tout cela à l'esprit, dans les faits, les Macintosh sont meilleurs uniquement pour ceux qui pensent comme Apple. Les gens qui partagent son POURQUOI pensent que ses produits sont meilleurs d'un point de vue objectif. Toute tentative visant à les convaincre du contraire est inutile. Même avec des mesures objectives à l'appui, l'argument pour trouver lequel est le meilleur sans avoir établi, en premier lieu, de norme commune ne fait qu'alimenter les débats. Les défenseurs de chacune des marques feront ressortir différentes caractéristiques et divers avantages qui sont importants pour eux dans une tentative de convaincre l'autre qu'ils ont raison. Voilà l'une des raisons principales pour lesquelles tant de sociétés sentent le besoin de se différencier dès le départ. Elles se basent sur l'hypothèse erronée qu'il n'y a qu'un seul groupe qui peut avoir raison. Mais qu'arriverait-il si les deux parties avaient raison? Si un Apple convenait à certaines personnes et un PC à d'autres? Le débat ne porterait plus sur le meilleur ou le pire. Il s'agirait d'une discussion concernant des besoins différents. Et avant qu'un échange puisse même avoir lieu, il faudrait d'abord déterminer le POURQUOI de chacun.

Une simple revendication d'être le meilleur, même avec des preuves rationnelles à l'appui, peut créer un désir et aller jusqu'à motiver une décision d'achat, mais ne fidélise pas les clients pour autant. Si un client se sent inspiré d'acheter un produit, plutôt que d'être manipulé, il sera alors en mesure d'exposer les raisons pour lesquelles il pense que CE QU'il a acheté

est meilleur. Les caractéristiques et la qualité ont de l'importance, mais ne suffisent pas pour manifester une fidélité absolue comme c'est le cas des sociétés et des leaders inspirants. C'est la cause que représente l'entreprise, la marque, le produit ou la personne qui inspire une telle fidélité.

## Ce n'est pas la seule façon, c'est juste une façon

Savoir POURQUOI n'est pas la seule façon de réussir, mais c'est la seule manière de maintenir une réussite à long terme et de profiter de plus de flexibilité et d'innovation. Lorsque le POURQUOI devient vague, il est beaucoup plus difficile de soutenir la croissance, la fidélité et l'inspiration, ces facteurs étant tous à l'origine du succès. Par difficile, je veux dire que le choix de la stratégie pour motiver un comportement devient la manipulation au détriment de l'inspiration. C'est efficace à court terme, mais très coûteux à long terme.

Il suffit de se reporter au cas classique des sociétés de chemins de fer. À la fin des années 1800, elles étaient les plus grandes entreprises au pays. Ayant atteint un succès aussi phénoménal, ayant même transformé le paysage de l'Amérique, se souvenir POURQUOI a cessé d'être important à leurs yeux. Elles sont plutôt devenues obsédées par CE QU'elles faisaient. Elles étaient dans le domaine des chemins de fer. Cette étroitesse de perspective a influencé leur prise de décision. Elles ont investi tous leurs capitaux dans des rails, des traverses à niveau et des locomotives. Au début du XXe siècle, une nouvelle technologie a fait son apparition : l'avion. Toutes ces grandes sociétés de chemins de fer ont dû par la suite se retirer des affaires. Que seraitil arrivé si elles s'étaient définies comme faisant partie du secteur du transport public? Leur comportement aurait sans doute été différent. Elles auraient peut-être remarqué des occasions qu'elles ont ainsi manquées. Elles seraient peut-être aujourd'hui propriétaires de toutes les sociétés aériennes.

Cette comparaison soulève la question de la capacité de survie à long terme de tant d'autres qui ont défini leur exploitation et leur entreprise par CE QU'elles font. Et ce depuis si longtemps que leur capacité à rivaliser avec une nouvelle technologie ou à entrevoir une autre perspective devient une tâche contraignante. L'histoire des sociétés de chemin de fer ressemble étrangement à celle de l'industrie de la musique dont nous avons déjà parlé. Il s'agit d'un autre secteur qui n'a pas fait les bons choix pour tenter

d’adapter son modèle économique au changement de comportement influencé par une nouvelle technologie. D’autres domaines dont les modèles économiques ont évolué à une époque différente présentent des failles semblables. Il suffit de penser aux journaux, aux maisons d’édition et à la télévision pour n’en nommer que trois. Elles sont les sociétés de chemins de fer actuelles qui luttent pour déterminer leur valeur tout en regardant les clients se tourner vers d’autres entreprises et dans d’autres produits qui comblent leurs besoins. Si le POURQUOI des entreprises dans le domaine de la musique était plus clair, elles auraient perçu l’opportunité d’inventer l’équivalent d’iTunes plutôt que de laisser une simple société d’ordinateurs s’emparer du marché.

Dans tous les cas, revenir à sa raison d’être principale, à sa cause ou à sa croyance originale aiderait certainement ces entreprises à s’adapter. Plutôt que de se demander CE QUE nous devrions faire pour être les meilleurs, la question suivante serait préférable : pour quelle raison avons-nous commencé à faire ce que nous faisions au départ et QUE pouvons-nous faire pour que notre raison d’être revive en tenant compte de toutes les technologies et de toutes les possibilités offertes de nos jours? Ne pensez pas pour autant que cette conclusion relève de ma propre opinion. Il n’y a rien de cette explication qui relève de mon opinion. Elle est fondée entièrement sur les principes de la biologie.

# 4

# CE N’EST PAS UNE QUESTION D’OPINION, MAIS DE BIOLOGIE

Les créatures extraordinaires avaient des étoiles sur le ventre.
Les créatures ordinaires n’en avaient pas.
Ces étoiles n’étaient pas si grosses. En fait, elles étaient très petites.
Vous auriez même pu penser qu’elles n’avaient aucune importance.

Puis, rapidement, Sylvester McMonkey McBean a inventé une machine assez particulière.

> Et il a proclamé : « Vous voulez des étoiles comme celles des créatures extraordinaires?
> Alors, mes amis, vous pouvez vous en procurer au coût de trois dollars chacune! »

Dans l'histoire qu'il a créée en 1961, Dr Seuss nous présente deux groupes de créatures, les Sneetches. Certaines d'entre elles ont des étoiles sur le ventre et d'autres n'en ont pas. Celles qui n'en ont pas en veulent désespérément pour jouir du sentiment d'être intégrées aux autres. Elles sont prêtes à tout, même à payer plus cher, pour avoir l'impression de faire partie d'un groupe. Mais c'est seulement Sylvester McMonkey McBean, l'homme dont la machine met des étoiles sur le ventre, qui tire profit du désir d'intégration de ces créatures.

Le Dr Seuss nous explique très bien ce désir. Les *Sneetches* expriment parfaitement un besoin fondamental très humain, le sentiment d'appartenance. Ce besoin n'est pas rationnel, mais c'est une constante qui se rerouve chez tous les peuples de toutes les cultures. C'est ce sentiment que nous ressentons lorsque les gens autour de nous partagent nos valeurs et nos croyances. Lorsque nous sentons que nous appartenons à un groupe, nous avons l'impression d'être connectés les uns aux autres et en sécurité. En tant qu'êtres humains, nous voulons ardemment appartenir à un groupe et nous cherchons à y parvenir.

Il arrive parfois que notre sentiment d'appartenance soit fortuit. Nous ne sommes pas amis avec toutes les personnes de notre ville natale, mais si vous voyagez un peu partout à travers l'État, il se peut que vous rencontriez quelqu'un qui habite dans la même ville que vous et, qu'instantanément, vous vous trouviez des atomes crochus. Vous n'êtes pas amis avec toutes les personnes de l'État d'où vous venez, mais en voyageant plus loin dans le pays, il se peut qu'un lien particulier se tisse avec une personne qui vient du même endroit que vous. Éloignez-vous de votre ville et vous nouerez rapidement des liens avec d'autres Américains que vous rencontrerez. Je me souviens d'un voyage que j'ai fait en Australie. Un jour que j'étais dans un autocar, j'ai entendu quelqu'un parler avec l'accent américain. Je me suis tourné vers lui et tout de suite je lui ai adressé la parole. J'ai immédiatement senti qu'un lien s'établissait entre nous, nous pouvions parler la même langue, comprendre le même jargon. Pendant ce court moment, étant donné que j'étais un étranger dans une ville inconnue, j'ai été animé d'un

sentiment d'appartenance, et j'ai tout de suite été enclin à faire davantage confiance à cet autre étranger qu'à tous les autres passagers. En fait, plus tard, nous avons passé du temps ensemble. Peu importe où nous allons, nous faisons confiance à ceux qui possèdent les mêmes valeurs et les mêmes croyances que nous.

Notre désir de ressentir ce sentiment d'appartenance est si puissant que nous sommes prêts à tout faire, à agir de façon irrationnelle et souvent à dépenser de l'argent pour l'éprouver. Tout comme les *Sneetches*, nous voulons nous retrouver avec des gens et des groupes qui nous ressemblent et qui partagent nos croyances. Lorsque les entreprises parlent de CE QU'elles font et à quel point leurs produits sont à la fine pointe, elles peuvent présenter un attrait, mais elles ne représentent pas nécessairement une valeur à laquelle nous voulons adhérer. Mais lorsque l'une d'elles communique clairement son POURQUOI, ce en quoi elle croit et que nous croyons aux mêmes valeurs, alors nous allons tout faire pour inclure ces marques ou ces produits dans nos vies. Ce n'est pas parce qu'ils sont meilleurs, mais parce qu'ils deviennent des points de repère ou des symboles des valeurs et des croyances qui nous sont précieuses. Ces marques et ces produits alimentent notre sentiment d'appartenance et nous ressentons des affinités avec les personnes qui achètent les mêmes choses que nous. Les *clubs de fans*, souvent commencés par les clients, se forment sans l'aide de la société elle-même. Ces gens forment des communautés qui se réunissent ou échangent en ligne, non seulement pour partager avec les autres leur appréciation d'un produit, mais aussi pour se retrouver en compagnie d'individus comme eux. Leurs décisions n'ont rien à voir avec l'entreprise ou ses produits; elles concernent les personnes en tant que telles.

Notre besoin naturel d'appartenance nous permet également de repérer ce qui ne fonctionne pas. Une intuition. Un pressentiment. Il y a un petit quelque chose à l'intérieur de nous que nous n'arrivons pas à nommer et qui nous laisse entendre que certaines choses fonctionnent et d'autres pas. Lorsque Dell vend des lecteurs mp3, il y a quelque chose qui ne tourne pas rond parce que Dell se définit comme une société informatique alors, les seuls produits qu'elle peut nous proposer sont des ordinateurs. Apple se définit comme une entreprise engagée dans une mission alors, tout ce qu'elle fait qui cadre avec cette définition nous procure un sentiment d'appartenance. En 2004, elle a produit un iPod promotionnel en partenariat

avec le groupe rock irlandais iconoclaste U2. C'était sensé. Elle n'aurait jamais produit un iPod promotionnel avec Céline Dion, même si cette dernière a vendu beaucoup plus d'albums que U2 et qu'elle touche un plus grand public. U2 et Apple vont bien ensemble parce qu'ils partagent les mêmes valeurs et les mêmes croyances. Tous les deux dépassent leurs limites. Il aurait été insensé qu'Apple lance un iPod avec Céline Dion. Bien qu'elle soit très populaire, un tel partenariat ne pouvait pas s'établir.

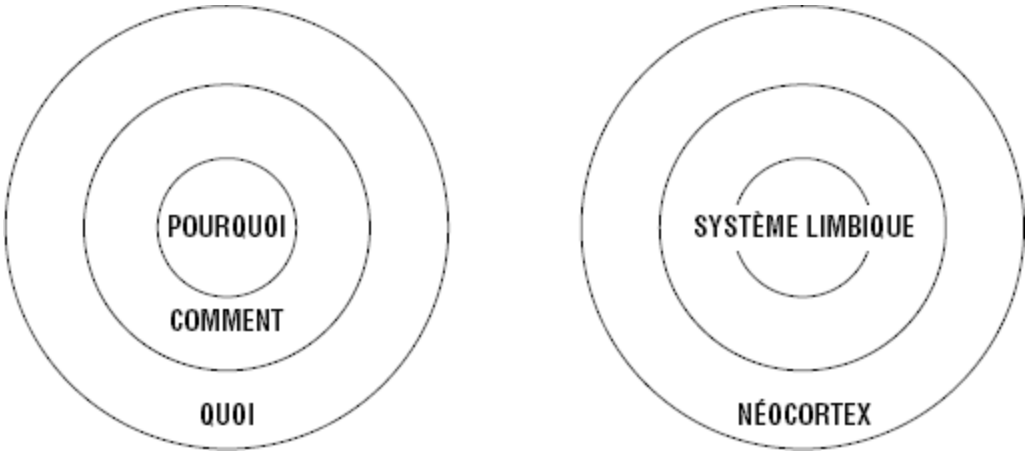
Il suffit de penser au message publicitaire d'Apple à la télévision *Je suis un Mac et je suis un PC* pour bien comprendre la représentation idéale de l'utilisateur de Mac et le sentiment d'appartenance qu'il peut générer. Dans la publicité, c'est un jeune homme toujours vêtu d'un jean et d'un tee-shirt, toujours calme et faisant preuve d'un sens de l'humour se moquant *du système établi*. L'utilisateur de PC comme le présente Apple est vêtu d'un costume, il est plus âgé et plus mature. Pour vous identifier au Mac, vous devez ressembler à son utilisateur. Microsoft a répliqué à Apple avec sa propre campagne *Je suis un PC* qui présente des gens de toutes les couches de la société qui s'identifiant eux-mêmes comme étant des PC. Microsoft a inclus bien d'autres personnes dans ses publicités — des enseignants, des scientifiques, des musiciens et des enfants. Comme on pouvait s'y attendre d'une société qui fournit 95 % des systèmes d'exploitation des ordinateurs, pour faire partie de ces adeptes, *vous devez être n'importe qui d'autre.* L'une n'est pas meilleure que l'autre, ni pire; tout dépend du groupe auquel vous avez le sentiment d'appartenir. Voulez-vous vous démarquer ou faire partie de la majorité?

Nous sommes attirés par les leaders et les entreprises qui savent communiquer ce en quoi ils croient. Leur aptitude à réveiller notre sentiment d'appartenance, à faire en sorte que nous nous sentions privilégiés, en sécurité et entourés d'autres personnes, fait aussi partie de leur habileté à nous inspirer. Ceux que nous considérons comme de grands leaders possèdent tous l'aptitude de nous rapprocher et de nous fidéliser. Nous tissons des liens très forts avec ceux qui sont également attirés par les mêmes leaders et les mêmes entreprises. Les utilisateurs d'Apple sont liés les uns aux autres. Les conducteurs de Harley sont liés entre eux aussi. Toutes les personnes qui sont allées entendre le discours de Martin Luther King *J'ai fait un rêve,* peu importe leur nationalité, leur religion ou leur sexe, se sont rapprochées comme des frères et des sœurs unis par les mêmes

valeurs et croyances. Elles savaient qu'elles faisaient partie du même groupe parce qu'elles le ressentaient profondément.

## Les décisions intuitives ne naissent pas dans votre estomac

Les principes du cercle d'or sont beaucoup plus qu'une communication avec la hiérarchie. Ils sont bien enracinés dans l'évolution du comportement humain. Le pouvoir du POURQUOI n'est pas une question d'opinion, mais de biologie. Si vous examinez une coupe transversale du cerveau humain, du haut vers le bas, vous remarquez que les niveaux du cercle d'or correspondent précisément aux trois principaux niveaux du cerveau.




La partie la plus nouvelle du cerveau, notre cerveau *homo sapiens*, est le néocortex qui correspond au niveau du QUOI. Ce dernier est responsable de la pensée rationnelle et analytique ainsi que du langage.

Les deux sections du centre constituent le système limbique. Ce dernier est responsable de toutes les émotions telles que la confiance et la fidélité. Il régit aussi tous les comportements humains et toutes les prises de décision, mais n'a aucun lien avec le langage.

Lorsque nous communiquons de l'extérieur vers l'intérieur en parlant de CE QUE nous faisons en premier, bien sûr, les gens peuvent comprendre de grandes quantités d'information complexe, des faits et des caractéristiques, mais elles n'influencent pas leur comportement. Par contre, lorsque nous communiquons de l'intérieur vers l'extérieur, nous parlons directement à la partie du cerveau qui contrôle la prise de décision et la partie de notre cerveau reliée au langage nous permet de rationaliser de telles décisions.

La partie de notre cerveau qui contrôle nos émotions n'est pas capable de passer par le langage. C'est cette déconnexion qui fait qu'il est si difficile d'exprimer nos émotions avec des mots. Par exemple, nous arrivons mal à expliquer pour quelle raison nous avons épousé notre conjoint(e). Nous pouvons à peine exprimer verbalement les raisons pour lesquelles nous l'aimons. Alors, nous jouons avec les mots ou nous généralisons. Nous commençons en disant *elle est drôle, elle est intelligente*. Mais il y a beaucoup de gens drôles et intelligents dans le monde et nous ne les aimons pas et nous ne voulons pas les épouser. De toute évidence, il y a plus que la personnalité et les qualités qui nous rendent amoureux d'une personne. D'un point de vue rationnel, nous savons que notre explication n'est pas la véritable raison. C'est le sentiment qu'il suscite en nous, mais ces sentiments sont difficiles à verbaliser. Alors, quand on nous y force, nous commençons à contourner la question. Nous pouvons même dire des choses qui n'ont aucun sens sur le plan rationnel. Par exemple : « *Nous nous complétons*. » Qu'est-ce que cela veut dire au juste et où trouver quelqu'un de ce genre pour l'épouser? Voilà le problème qui se pose avec l'amour; nous le savons seulement quand nous l'avons rencontré parce *qu'on se sent bien*.

La même chose est vraie dans le cas d'autres décisions. Lorsque nous sentons que c'est la bonne décision, il nous est difficile d'expliquer pourquoi nous avons fait tel ou tel choix. Là encore, la partie de notre cerveau qui contrôle la prise de décision ne régit pas le langage, alors nous rationalisons. Ceci complique la valeur des sondages ou des études de marché. Demandez aux gens pour quelle raison ils vous ont choisi plutôt qu'une autre société et vous disposerez d'une preuve incontestable de leur manière de rationaliser leur décision, mais cela ne permetra pas d'éclairer la véritable motivation. Ce n'est pas que les gens ne savent pas, c'est qu'ils ont de la difficulté à expliquer pourquoi ils agissent de la sorte. Prendre une décision et pouvoir l'expliquer sont deux fonctions qui existent dans différentes parties du cerveau.

C'est de là que proviennent les décisions intuitives. On a tout simplement le sentiment que c'est la bonne décision à prendre. Aucune partie de notre estomac contrôle la prise de décision, tout se passe dans le système limbique. Ce n'est pas non plus un hasard si nous utilisons le mot *sentir* lorsque nous expliquons ces décisions. La raison pour laquelle nous sentons que c'est la bonne décision est parce que la partie du cerveau qui

contrôle ce processus régit également nos sentiments. Que vous suiviez votre intuition ou tout simplement votre cœur, quelle que soit la partie de votre corps qui vous amène à prendre une décision, en réalité, tout commence à partir du système limbique.

Notre système limbique est puissant. Il l'est suffisamment pour influencer un comportement qui contredit parfois notre compréhension rationnelle et analytique d'une situation. Nous agissons souvent par intuition même si la décision est contraire aux faits et aux chiffres. Richard Restak, un neuroscientifique reconnu, parle de ce phénomène dans son livre intitulé *The Naked Brain* (Le cerveau mis à nu). Lorsque vous forcez les gens à prendre des décisions uniquement avec la partie rationnelle de leur cerveau, ils finissent presque immanquablement par *trop penser*, et il fait remarquer qu'elles sont de moins bonne qualité. À l'inverse, les décisions prises avec le système limbique, c'est-à-dire les décisions intuitives, ont tendance à être plus rapides et de meilleure qualité. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles les enseignants disent à leurs élèves que la première impression est bien souvent la bonne lorsqu'ils passent des tests à choix multiples et qu'ils doivent suivre leur intuition. Plus nous passons de temps à penser à la réponse, plus nous risquons qu'elle soit inexacte. Notre système limbique est intelligent et il sait souvent ce qu'il faut faire. C'est notre incapacité à verbaliser les raisons qui fait en sorte que nous doutons de nous-mêmes ou que nous faisons confiance aux preuves matérielles lorsque notre intuition nous montre l'opposé.

Vous souhaitez acheter un téléviseur à écran plat et vous vous rendez au magasin où on en vend. Vous êtes debout dans l'allée en train d'écouter un expert vous expliquer la différence entre un téléviseur à écran ACL et un plasma. Le vendeur souligne toutes les différences et tous les avantages sur le plan rationnel, mais vous n'êtes pas plus avancé, et ne pouvez décider lequel vous convient le mieux. Après une heure, vous n'avez toujours aucune idée. Votre cerveau surchauffe parce que vous pensez trop à la décision qu'il faut prendre. Finalement, vous faites un choix et vous quittez le magasin sans être convaincu d'avoir fait le bon choix. Ensuite, vous allez chez votre ami et vous vous rendez compte qu'il a acheté *l'autre écran*. Il est enthousiasmé par son téléviseur. Soudainement, vous êtes jaloux même si vous ne savez toujours pas si le sien est meilleur que le vôtre. Vous vous demandez si *vous avez acheté le moins bon*.

Les sociétés qui n'arrivent pas à communiquer leur POURQUOI nous incitent à prendre des décisions en tenant compte uniquement d'évidences rationnelles. Voilà pourquoi ces décisions prennent plus de temps, sont plus difficiles à prendre ou nous laissent dans l'incertitude. Dans de telles conditions, les stratégies de manipulation qui alimentent nos désirs, nos peurs, nos doutes et nos fantasmes fonctionnent très bien. Nous sommes forcés de prendre des décisions qui n'ont rien d'inspirantes pour une seule et unique raison — les entreprises ne nous offrent pas autre chose à part les faits et les chiffres, les caractéristiques et les avantages sur lesquels fonder nos décisions. Elles ne nous disent pas POURQUOI.

Les gens n'achètent pas CE QUE vous faites, mais POURQUOI vous le faites. Lorsque le POURQUOI n'est pas communiqué, le stress et le doute s'installent. Par contre, ceux qui achètent des ordinateurs Macintosh ou des motos Harley-Davidson, par exemple, ne ressentent pas le besoin d'en discuter avec quelqu'un pour savoir quelle marque choisir. Ils ont pleinement confiance et sont certains d'avoir pris la bonne décision et la seule question qu'ils se posent est : *quel Mac ou quelle Harley vont-ils acheter?* À ce moment-là, les caractéristiques et les avantages ainsi que les faits et les chiffres rationnels ont vraiment de l'importance, mais ne remettent pas en question la décision de donner de l'argent ou d'être fidèle à la société ou à la marque. Cette décision est déjà prise. Les caractéristiques tangibles nous aident tout simplement à justifier le choix du produit qui satisfait le mieux nos besoins. Dans de tels cas, les décisions se positionnent dans l'ordre parfait, soit de l'intérieur vers l'extérieur. Elles ont commencé par POURQUOI — le facteur émotionnel de la décision — et ensuite les facteurs rationnels ont permis à l'acheteur de verbaliser ou de rationaliser les raisons de sa décision.

C'est ce que nous voulons dire lorsque nous parlons de conquérir les cœurs et les esprits. Le cœur représente le système limbique, soit le siège des sentiments et l'esprit est le noyau rationnel, le point de départ du langage. La plupart des sociétés sont assez habiles à conquérir les esprits; il suffit de comparer toutes les caractéristiques et tous les avantages. Toutefois, quand il est question de conquérir les cœurs, il faut travailler un peu plus. Connaissant l'ordre naturel du processus de prise de décision, je ne peux m'empêcher de me demander si l'ordre des mots dans l'expression *les cœurs et les esprits* est une coïncidence. Pourquoi personne ne cherche à conquérir *les esprits et les cœurs*?

L’aptitude à conquérir les cœurs avant les esprits n’est pas facile. Elle nécessite un équilibre délicat d’art et de science — une autre construction grammaticale fortuite. Pourquoi les choses ne sont-elles pas un équilibre de science et d’art, mais toujours d’art avant la science? Peut-être s’agit-il d’un faible indice que notre système limbique, incapable d’utiliser le langage, nous envoie pour nous aider à comprendre que l’art c’est d’écouter son cœur. Notre cerveau est peut-être en train de nous dire que le POURQUOI vient en premier.

Lorsque le POURQUOI brille par son absence, il est plus difficile de prendre une décision. Et lorsque nous doutons, nous nous tournons vers la science et les données pour éclairer nos décisions. Les sociétés vous diront qu’elles commencent par vous dire CE QU’elles font ou COMMENT elles le font parce que c’est ce que les clients leur ont demandé. La qualité. Le service. Les prix. Les caractéristiques. Pour ce qui est de la partie du cerveau qui contrôle le processus de prise de décision et qui est différente de celle qui est en mesure de nous faire réagir, ce serait tout à fait justifié de donner aux gens ce qu’ils demandent. Malheureusement, nous disposons de preuves supplémentaires démontrant que les ventes n’augmentent pas de manière importante et que les liens de fidélisation ne se forment pas simplement lorsque les sociétés disent ou font tout ce que désirent les clients. Henry Ford l’a si bien résumé : « Si j’avais demandé aux gens ce qu’ils voulaient, ils auraient dit un cheval plus rapide. »

Voilà tout le génie d’un remarquable leadership. Les grands leaders et les grandes sociétés détectent des choses que la plupart d’entre nous ne voient pas. Ils sont doués pour nous donner des choses que nous n’aurions jamais songé à demander. Lorsque la révolution informatique se préparait, les utilisateurs ne pouvaient pas demander une interface utilisateur graphique. Mais c’est ce qu’Apple nous a donné. Devant la concurrence effrénée de l’industrie des lignes aériennes, la plupart des voyageurs n’auraient jamais pensé demander moins plutôt que davantage, mais c’est ce qu’a fait Southwest. Malgré des temps difficiles et contre toute attente, peu de gens auraient demandé à leur pays ce qu’ils pouvaient faire pour lui plutôt que ce que le pays pouvait faire pour eux. Il s’agit en fait de la même cause à laquelle John F. Kennedy s’est identifié lorsqu’il s’est présenté comme président. Les grands leaders sont ceux qui font confiance à leur intuition. Ils comprennent que l’art passe avant la science. Ils conquièrent les cœurs avant les esprits. Ils commencent en se demandant POURQUOI.

Nous prenons des décisions chaque jour et plusieurs d'entre elles sont influencées par nos émotions. Nous passons rarement au crible toute l'information à notre disposition pour nous assurer de connaître tous les faits. Ce n'est pas nécessaire. Tout est une question de certitude. L'ancien secrétaire d'État, Colin Powell, disait qu'il pouvait prendre une décision avec 30 % de l'information. Tout ce qui dépassait les 80 % était de trop. Il y a toujours un certain moment où nous nous faisons confiance ou nous faisons confiance aux gens qui nous entourent pour nous guider et il n'est pas nécessaire de toujours sentir que nous avons besoin de tous les faits et de tous les chiffres. Il se peut parfois que nous n'ayons pas suffisamment confiance en nous pour prendre une certaine décision immédiatement. Cela expliquerait-il pourquoi nous nous sentons si mal à l'aise lorsque les gens nous obligent à prendre une décision qui va à l'encontre de notre intuition? Nous suivons notre intuition pour nous aider à décider pour qui voter ou pour savoir quel shampoing acheter. Étant donné que notre biologie complique notre aptitude à verbaliser les véritables raisons pour lesquelles nous prenons certaines décisions, nous rationalisons en nous basant sur des facteurs tangibles comme le design, le service ou la marque. Voilà le fondement de la fausse hypothèse voulant que les caractéristiques et les prix aient plus d'importance qu'ils en ont dans les faits. Ces éléments sont importants, ils nous fournissent des preuves tangibles que nous pouvons cibler pour rationaliser notre prise de décision, mais ils ne tracent pas la voie et ils n'inspirent pas un comportement.

## C'est ce qu'on ne voit pas qui compte

*Rend le blanc plus blanc et les couleurs plus vives*, voilà ce que le message publicitaire à la télévision disait au sujet d'une nouvelle lessive. Telle était la proposition de valeur de cette industrie durant plusieurs années. Il s'agissait d'un énoncé tout à fait légitime. C'était ce que les clients voulaient selon une étude de marché. Les données étaient exactes, mais en vérité, ce que les gens voulaient était différent.

Les fabricants de lessive ont demandé aux consommateurs ce à QUOI ils s'attendaient d'un détergent. Ces derniers ont dit des blancs plus blancs et des couleurs plus vives. En y pensant bien, il ne s'agissait pas d'une découverte si remarquable. Les gens voulaient une lessive qui rende non seulement leurs vêtements propres, mais aussi très propres. Alors, les

marques ont tenté de se différencier en expliquant COMMENT elles arrivaient à faire en sorte que les blancs soient plus blancs et les couleurs plus vives. Elles ont tenté de convaincre les consommateurs qu'un élément ajouté était plus efficace qu'un autre. Une marque parlait de protéine et une autre mentionnait un agent ravivant les couleurs. Personne n'a demandé aux clients POURQUOI ils voulaient que leurs vêtements soient propres. Cette petite bribe d'information n'a été révélée que bien des années plus tard lorsqu'un groupe d'anthropologues embauché par une des sociétés a dévoilé que tous ces agents ajoutés ne motivaient pas du tout le comportement des consommateurs. Ils avaient remarqué que lorsque les gens sortaient leurs vêtements de la sécheuse, personne ne les tenait dans la lumière pour constater à quel point ils étaient blancs ni ne les comparait à de nouveaux vêtements pour voir si les couleurs étaient aussi vives. La première chose qu'ils faisaient était de les sentir. Il s'agissait là d'une découverte étonnante. Se *sentir* propres était plus important pour les gens que d'être propres. On présumait que toutes les lessives rendaient les vêtements propres. C'est ce qu'un détergent devait faire. En revanche, le fait que les vêtements sentent le frais et le propre était plus important que de savoir quelle lessive lave plus propre, et cela, de façon mesurable.

Qu'une fausse hypothèse entraîne une industrie complète à prendre la mauvaise direction ne concerne pas que les lessives. Les entreprises de portables croyaient que les gens voulaient plus d'options et de boutons jusqu'à ce qu'Apple présente son iPhone qui n'avait qu'un seul bouton et moins d'options. Les constructeurs automobiles allemands croyaient que les acheteurs de voitures aux États-Unis s'intéressaient uniquement à leur ingénierie. Ils ont été étonnés et perplexes d'apprendre qu'une ingénierie remarquable ne suffisait pas. Un à un, les fabricants d'automobiles de luxe allemands ont ajouté à contrecœur des porte-gobelets à leurs voitures de luxe. Il s'agissait d'une caractéristique très importante aux yeux des Américains habitués à faire la navette, mais qui était rarement mentionnée dans les études de marché concernant les caractéristiques qui influençaient les décisions d'achat. Pour l'instant, je ne suggère pas que les portegobelets fidélisent les gens aux BMW. Tout ce que je propose c'est que même dans le cas d'acheteurs de voitures qui prennent leurs décisions de façon rationnelle, le processus va au-delà de ce qu'on peut voir. Littéralement.

La puissance du système limbique de notre cerveau est incroyable. Il ne contrôle pas seulement nos décisions intuitives, mais il peut nous influencer

à faire des choses qui semblent illogiques ou irrationnelles. Quitter la sécurité de sa maison pour explorer des endroits éloignés. Traverser les océans pour voir ce qui se trouve de l'autre côté. Quitter un emploi stable pour démarrer une entreprise à la maison sans avoir d'argent à la banque. Plusieurs parmi nous analysent ces décisions et disent : « Tu pourrais tout perdre. Tu pourrais te faire tuer. À quoi penses-tu? » Ce n'est pas la logique ou les faits, mais nos espoirs et nos rêves, nos cœurs et notre intuition, qui nous motivent à tenter de nouvelles expériences.

Si nous étions tous des êtres rationnels, il n'y aurait pas de petites entreprises. Il n'y aurait pas d'exploration. Il y aurait très peu d'innovation. Il n'y aurait pas de grands leaders pour nous inspirer toutes ces choses. C'est cette croyance absolue en quelque chose de plus grand et de meilleur qui motive ce genre de comportement. Mais elle peut aussi contrôler un comportement qui provient d'autres émotions, comme la haine ou la peur. Pour quelle autre raison une personne comploterait-elle pour blesser quelqu'un qu'elle n'a jamais rencontré?

Il y a une quantité impressionnante d'études de marché qui révèlent que les gens veulent faire affaires avec une société qui leur offre des produits de meilleure qualité, avec plus de fonctionnalités, fournissant un meilleur service et au meilleur prix qui soit. Mais si nous considérons les entreprises qui profitent de la plus grande fidélisation, elles possèdent rarement tous ces atouts. Si vous vouliez acheter une Harley-Davidson faite sur mesure, il fallait attendre six mois pour la livraison (pour parler en leur faveur, je dois dire qu'il fallait attendre un an auparavant). Quel service pitoyable! Les ordinateurs Apple sont au moins 25 % plus chers que les PC comparables. Il y a moins de logiciels qui fonctionnent avec leur système d'exploitation. Moins de périphériques leur sont compatibles. Les appareils sont parfois plus lents qu'un PC. Si les gens ne prenaient que des décisions rationnelles et faisaient toutes les recherches avant de procéder à un achat, personne n'achèterait de Mac. Mais, bien entendu, les gens achètent les Mac. Certains ne font pas que se les procurer, ils les aiment, un sentiment qui vient directement du cœur ou du système limbique.

Nous connaissons tous un adepte invétéré du Mac. Demandez-lui POURQUOI il aime son Mac. Il sera incapable de vous le dire. « Eh bien, je suis quelqu'un qui aime défier le statu quo et il est important pour moi de m'entourer de gens, de produits et de marques qui démontrent au monde extérieur la personne que je suis. » Sur le plan biologique, c'est ce qui s'est

passé. Mais cette décision a été prise dans la partie du cerveau qui contrôle le comportement et non le langage. Alors, la personne rationalisera : « C'est une question d'interface utilisateur. C'est en raison de sa simplicité. C'est sa conception. C'est sa qualité supérieure. Ce sont les meilleurs ordinateurs. Je suis une personne créative. » En réalité, sa décision d'achat et sa fidélité sont profondément intimes. Elle ne tient pas du tout à Apple; elle n'est concentrée que sur elle.

On peut dire la même chose des personnes qui aiment travailler chez Apple. Même les employés ne peuvent pas expliquer la situation en mots. Dans leur cas, leur travail est un des QUOI de leur POURQUOI. Ils sont également convaincus que c'est uniquement la qualité des produits qui est à l'origine du succès d'Apple. Mais dans leur for intérieur, ils aiment tous faire partie de quelque chose de plus grand qu'eux. Les employés les plus fidèles de l'entreprise, comme ses clients les plus fidèles, adhèrent tous à la révolution Apple. Une augmentation de salaire importante et des avantages supplémentaires ne pourraient jamais convaincre un employé d'Apple d'aller travailler chez Dell. Il n'y aucune réduction ou remise qui pourrait convaincre un utilisateur fidèle du Mac de passer au PC (plusieurs payant déjà le double du prix). Ce fait dépasse toute rationalité. Il s'agit d'une croyance. Ce n'est pas un hasard si la culture chez Apple est souvent décrite comme un culte. Ce ne sont pas seulement des produits, c'est une cause que l'on soutient. C'est une question de foi.

Vous rappelez-vous précédemment la Honda et la Ferrari? Les produits ne sont pas seulement des symboles des valeurs de l'entreprise, ils servent également à illustrer ce en quoi croient les acheteurs fidèles. Par exemple, les gens qui possèdent des ordinateurs Apple aiment les allumer lorsqu'ils sont à l'aéroport. Ils aiment que les autres sachent qu'ils utilisent un Mac. C'est un emblème, un symbole de la personne qu'ils sont. Ce scintillant logo Apple donne une indication à leur sujet et un aperçu de leur façon de voir le monde. Est-ce que quelqu'un remarque quelque chose quand on ouvre un HP ou un Dell? Non! Même les gens qui utilisent les ordinateurs n'en tiennent pas compte. HP et Dell s'expliquent mal leur POURQUOI alors, leurs produits et leurs marques ne définissent en rien leurs utilisateurs. Peu importe la rapidité ou le caractère novateur de leur ordinateur HP ou Dell, aux yeux des utilisateurs, il n'est pas le symbole d'une mission, d'une cause ou d'une croyance ultime. Il s'agit seulement d'un ordinateur.

En fait, depuis longtemps, le logo sur le couvercle d'un ordinateur Dell faisait face à l'utilisateur, aussi lorsqu'il était ouvert, les autres le voyaient à l'envers.

Les produits ayant un POURQUOI clair procurent aux gens une façon de dire au monde extérieur ce qu'ils sont et ce en quoi ils croient. Rappelez-vous que les clients n'achètent pas ce que vous faites, mais plutôt POURQUOI vous le faites. Si une société ne connaît pas bien son POURQUOI, il est alors impossible pour le monde extérieur de percevoir quoi que ce soit d'autre que ce qu'elle fait. Et même lorsqu'elle y parvient, des manipulations s'appuyant uniquement sur les prix, les caractéristiques, les services ou la qualité deviennent la principale monnaie d'échange de sa différence.

# 5

# LA TRANSPARENCE, LA DISCIPLINE ET LA CONSTANCE

La nature déteste le vide. Pour que la vie continue, Dame Nature tente de maintenir l'équilibre chaque fois que c'est possible. Par exemple, lorsque la vie est détruite en raison d'un feu de forêt, la nature introduit une nouvelle vie en remplacement. L'existence d'une chaîne alimentaire de tout écosystème veut que chaque animal existe pour servir de nourriture à un autre, une façon de maintenir l'équilibre. Le cercle d'or, enraciné dans des principes naturels de biologie obéit également au besoin d'équilibre. Comme je l'ai déjà mentionné, lorsque le POURQUOI est inexistant, un déséquilibre survient et de là se développe la manipulation. Lorsque la manipulation se développe, l'incertitude des acheteurs s'accentue, l'instabilité des vendeurs devient plus importante et le stress augmente pour tous.

Commencer par découvrir notre POURQUOI n'est en fait que le début. Il y a encore du travail à faire avant qu'une personne ou une entreprise acquière le droit ou l'aptitude à inspirer. Pour que le cercle d'or fonctionne, chacune des pièces doit être en équilibre et dans un certain ordre.

## La précision du POURQUOI

Tout commence par la transparence. Vous devez savoir POURQUOI vous faites CE QUE vous faites. Si les gens n'achètent pas CE QUE vous faites, ils achètent la raison pour laquelle vous le faites. Alors, si vous ne savez pas POURQUOI vous faites CE QUE vous faites, comment les autres le

sauront-ils? Si le leader de l'entreprise ne peut pas clairement verbaliser POURQUOI celle-ci existe au-delà de ses produits et de ses services, alors comment peut-il s'attendre à ce que les employés sachent POURQUOI ils viennent travailler? Si une politicienne ne peut pas expliquer POURQUOI elle désire se faire élire à part le fait de dire comme tout le monde qu'elle veut *servir ses concitoyens* (un standard rationnel et minimal pour tous les politiciens), alors comment les électeurs sauront-ils pour qui voter? Les manipulations peuvent motiver le dénouement d'une élection, mais elles n'aident pas à choisir un leader. Pour être un leader, il faut qu'il y ait des adeptes qui vous suivent de leur plein gré. Il faut que les gens croient en quelque chose de plus grand qu'une simple idée. Inspirer commence tout d'abord avec la transparence du POURQUOI.

## La discipline du COMMENT

Une fois que vous savez POURQUOI vous faites ce que vous faites, la question est de savoir COMMENT procéder. Les COMMENT sont les valeurs ou les principes qui vous guident pour préciser votre cause. COMMENT nous faisons les choses transparaît dans les systèmes et les processus d'une société et de sa culture. L'entreprise doit comprendre sa façon de procéder et, surtout, être suffisamment disciplinée pour responsabiliser tous ses employés à suivre ses principes directeurs. Ainsi, elle améliore sa capacité à utiliser ses forces naturelles. Par exemple, lorsqu'une société saisit COMMENT procéder, elle est en meilleure position pour embaucher des gens ou trouver des partenaires qui vont tout naturellement se déve-lopper en travaillant pour elle.

Ironiquement, la question la plus importante qui donne la réponse la plus évasive est assez simple et facile à trouver. La voici : POURQUOI faites-vous ce que vous faites? (Je traiterai de ce sujet dans les chapitres à venir.) Vous devez être discipliné au point de ne jamais perdre de vue votre cause et agir de manière responsable; c'est le plus difficile. Ce qui rend les choses encore plus complexes pour nous, c'est que nous résumons nos valeurs à des substantifs comme *intégrité*, *honnêteté*, *innovation* et *communication*. Mais ces mots ne nous aident pas à passer à l'action, Ce ne sont que des notions. Vous ne pouvez pas élaborer des systèmes ou développer des programmes incitatifs autour de ces mots. Il est pratiquement impossible de responsabiliser les gens en leur disant : «

Pourriez-vous y mettre un peu plus d'innovation aujourd'hui, Robert? » Et si vous devez écrire le nom *honnêteté* pour vous souvenir d'en faire preuve, alors vous avez probablement de plus gros problèmes.

Pour que les valeurs ou les principes directeurs soient vraiment efficaces, ce doit être des verbes. Il n'est pas question d'*intégrité*, mais de *toujours faire la bonne chose*. Il ne s'agit pas d'innovation, il s'agit d'*examiner le problème sous un angle différent*. Faire ressortir nos valeurs en utilisant des verbes nous procure une idée plus claire. Nous avons alors une meilleure compréhension de notre façon d'agir dans toute situation. Nous pouvons assumer ces valeurs ou même créer des programmes incitatifs à partir de celles-ci. Le fait de dire aux gens qu'ils doivent faire preuve d'intégrité ne garantit nullement les décisions prises dans l'intérêt des clients. Cependant, leur dire de toujours faire la bonne chose nous l'assure. Je me demande quelles sont les valeurs que Samsung a adoptées lorsqu'elle a conçu son programme de rabais qui ne s'appliquait pas aux personnes qui habitaient dans des immeubles à multiples logements.

Le cercle d'or nous permet d'expliquer en quoi consiste la réussite à long terme, mais le fait d'agir en pensant à long terme exige souvent des investissements ou des coûts à court terme. C'est la raison pour laquelle la discipline qui consiste à rester concentré sur le POURQUOI et à affirmer nos valeurs est si cruciale.

## La constance du QUOI

Toutes vos paroles et vos actions doivent refléter ce en quoi vous croyez. Un POURQUOI n'est qu'une conviction. C'est tout ce que c'est. Les COMMENT sont les actions que vous entreprenez pour exprimer cette conviction. Et les QUOI sont les résultats qui en découlent, c'est-à-dire toutes vos paroles et vos actions : vos produits, vos services, votre marketing, vos relations publiques, votre culture et les gens que vous embauchez. Si les gens n'achètent pas ce que vous faites, mais bien POURQUOI vous le faites, alors toutes ces choses doivent être constantes. Grâce à votre constance, les gens verront et entendront, sans l'ombre d'un doute, ce en quoi vous croyez. Après tout, nous vivons dans un monde tangible. La seule façon que les gens sauront ce en quoi vous croyez, c'est par vos paroles et vos actions et si vous ne faites pas preuve de constance dans ce que vous dites et faites, personne ne saura en QUOI vous croyez.

C’est au niveau du QUOI que nous prouvons notre authenticité, ce mot très utilisé dans le milieu des affaires et de la politique. Tout le monde parle de l’importance de faire preuve d’authenticité. Les experts nous disent que nous devons être *authentiques*. Toutes les données conjoncturelles révèlent que les gens préfèrent faire des affaires avec des marques *authentiques*. Les citoyens votent pour un candidat *authentique*. L’ennui, c’est que cette directive est impossible à mettre en action.

De quelle façon pouvez-vous vous présenter dans le bureau de quelqu’un et lui dire : « À partir de maintenant, veuillez faire preuve d’un peu plus d’authenticité. » Un PDG pourrait demander : « Pourriezvous rendre cette campagne de marketing un peu plus authentique? » Que font les sociétés pour rendre leur marketing, leurs ventes ou toute autre activité, plus authentiques?

La solution courante est à mes yeux hilarante. Elles font de la recherche auprès des clients leur demandant CE QU’elles devraient leur dire pour sembler être authentiques. Elles passent complètement à côté de la question. On ne peut pas demander aux autres CE QU’il faut faire pour être authentique. Être authentique signifie que vous le savez déjà. Que dit un politicien lorsqu’on lui demande d’être *plus authentique?* Comment un leader fait-il pour agir *de façon plus authentique?* Sans une bonne compréhension du POURQUOI, les directives sont complètement inutiles.

Être authentique signifie que votre cercle d’or est équilibré. Ainsi, toutes vos paroles et vos actions traduisent *vraiment* vos convictions. Cet état s’applique autant à la direction qu’au personnel. C’est seulement à ce moment précis que vos paroles et vos actions sont perçues comme étant authentiques. Apple croyait que son ordinateur original et son Macintosh défiaient les principales plateformes DOS d’IBM. Elle croit que son iPod et ses produits iTunes défient l’industrie de la musique. Nous comprenons tous POURQUOI Apple fait ce qu’elle fait. C’est en raison de cette compréhension mutuelle que nous percevons ses produits comme étant authentiques. Dell a mis sur le marché des lecteurs mp3 et des assistants numériques personnels pour essayer de pénétrer le secteur des petits appareils électroniques. Nous ne connaissons pas le POURQUOI de Dell, nous ne sommes pas certains de savoir ce en QUOI la société croit ou POURQUOI elle a fabriqué ces produits à part le fait de vouloir faire des profits et conquérir un nouveau segment de marché. Ces produits n’ont rien d’authentique. Ce n’est pas que Dell ne pouvait pas faire son entrée sur

d’autres marchés. Elle a les connaissances et les capacités pour créer de bons produits. Mais son incapacité à comprendre clairement son POURQUOI, voilà ce qui lui rend les choses plus difficiles et plus coûteuses pour y parvenir. Que fabriquer des produits de qualité supérieure et les commercialiser ne sont pas des garanties de succès. L’authenticité ne peut être prouvée sans la transparence de son POURQUOI. Et il est très important d’être authentique.

Demandez aux meilleurs vendeurs ce qu’il faut pour être excellent dans ce domaine. Ils vous diront toujours qu’il faut croire aux produits que vous vendez. Que vient faire la *foi* dans le travail d’un vendeur? C’est simple. Lorsque les vendeurs croient réellement aux produits qu’ils vendent, alors les paroles qu’ils prononcent sont authentiques. Quand la foi fait partie de l’équation, la passion se déclenche chez le vendeur. C’est cette authenticité qui engendre les relations qu’entretiennent toutes les plus grandes entreprises. Les relations stimulent également la confiance. Et la fidélité vient avec la confiance. Sans cercle d’or équilibré, il n’y a pas d’authenticité, pas de relations solides et aucune confiance. Et vous revenez au point de départ en vendant le prix, le service, la qualité ou d’autres caractéristiques. Vous êtes à nouveau comme toutes les autres. Pire encore, sans authenticité, elles ont recours aux prix, aux promotions, à la pression sociale, à la peur, à vous de choisir. Ces mesures sont-elles efficaces? Bien sûr, mais seulement à court terme.

Être authentique n’est pas une exigence pour réussir, mais ça l’est si vous voulez que le succès soit durable. À nouveau, nous sommes ramenés au POURQUOI. L’authenticité requiert des paroles et des actions auxquelles vous croyez vraiment. Mais si vous ne savez pas POURQUOI l’entreprise ou les produits existent au-delà de ce que vous faites, il est alors impossible de savoir si vos paroles ou vos actions sont constantes par rapport à votre POURQUOI. Sans POURQUOI, toute tentative visant à être authentique sera toujours perçue comme étant fausse.

## Le bon ordre

Une fois que votre POURQUOI est clair, que vous êtes discipliné et responsable à l’égard de vos propres valeurs et principes directeurs et que vous manifestez de la constance dans vos paroles et vos actions, l’étape finale consiste à garder le tout dans le bon ordre. Tout comme c’était le cas

avec l'exemple marketing d'Apple que j'ai utilisé précédemment, il suffit de changer l'ordre de l'information en com-mençant par POURQUOI pour arriver à transformer l'impact du message. Les COMMENT sont importants, car ils fournissent une preuve tangible du POURQUOI. Mais le POURQUOI doit précéder tout le reste. Le POURQUOI nous place dans le contexte. Comme vous le remarquerez dans tous les cas et les exemples qui vous sont fournis dans ce livre, que ce soit en matière de direction, de prise de décision ou de communication, commencer en vous demandant POURQUOI a un impact profond et à long terme sur les résultats. Commencer par POURQUOI est ce qui inspire les gens à passer à l'action.

## Si vous ne savez pas POURQUOI, vous ne pouvez pas savoir COMMENT

Rollin King, homme d'affaires de San Antonio, a eu l'idée de développer au Texas ce que Pacific Southwest faisait en Californie. Il a lancé une ligne aérienne offrant des vols court courrier entre Dallas, Houston et San Antonio. Il venait tout juste de sortir d'une affaire de divorce longue et pénible. Il s'est tourné vers le seul homme en qui il avait confiance pour l'aider à promouvoir son idée : l'avocat spécialisé en droit matrimonial, Herb Kelleher, réputé gros fumeur et buveur de whisky Wild Turkey.

King et Kelleher étaient aux antipodes à tous les points de vue. D'un côté, King jonglait avec les chiffres et il était reconnu pour être brusque et maladroit. De l'autre, Kelleher aimait vivre en société et il était aimable. Au départ, Kelleher disait que l'idée de King était saugrenue, mais à la fin de la soirée, King avait réussi à l'inspirer grâce à sa vision. Alors, Kelleher a accepté de se joindre à lui dans le projet. Toutefois, il aura fallu quatre ans avant que Southwest Airlines n'entreprenne son premier vol de l'aéroport Love Field à Dallas jusqu'à Houston.

Southwest n'a pas inventé le concept du transporteur aérien à faible coût. Pacific Southwest Airlines avait été la pionnière dans ce secteur. Southwest a même copié le nom. Elle n'avait même pas l'avantage d'être la première à passer à l'action, car Braniff International Airways, Texas International Airlines et Continental Airlines desservaient déjà le marché du Texas et aucune de ces lignes aériennes ne voulait céder sa place. Mais Southwest n'a pas été créée pour devenir un transporteur aérien. On l'avait

créée pour soutenir une cause. On a seulement utilisé une compagnie aérienne pour y arriver.

Au début des années 1970, seulement 15 % des voyageurs utilisaient l'avion. À ce pourcentage, le marché était suffisamment petit pour apeurer la plupart de ceux qui voulaient potentiellement rivaliser avec les grands transporteurs aériens. Mais Southwest ne souhaitait pas rivaliser avec toutes les autres compagnies pour servir 15 % des voyageurs. Elle s'intéressait aux autres, les 85 %. À cette époque, si vous aviez demandé à Southwest qui était sa concurrence, elle vous aurait dit qu'elle était en concurrence avec la voiture et l'autobus. Mais ce qu'elle voulait réellement dire, c'était qu'elle s'adressait à l'homme du peuple. C'était POURQUOI cette compagnie aérienne avait été lancée. C'était sa cause, sa mission et sa raison d'exister. COMMENT ses dirigeants en sont-ils arrivés à créer une entreprise qui n'avait rien à voir avec une stratégie développée par un groupe de consultants en gestion très bien payé? Ils n'appliquaient pas les meilleures pratiques qu'ils avaient vu faire dans d'autres entreprises. Leurs principes directeurs et leurs valeurs provenaient directement de leur POURQUOI et ils s'appuyaient davantage sur le bon sens que sur toute autre chose.

Durant les années 1970, les voyages aériens étaient coûteux et pour devenir la championne de l'homme du peuple, Southwest devait offrir des vols moins chers. C'était impératif. À cette époque, voyager par avion était réservé à l'élite de la société, des hommes qui voyageaient en complet-cravate. Pour être la compagnie préférée de l'homme du peuple, elle devait créer une expérience des plus agréable. Il le fallait absolument. À cette époque, le prix des voyages aériens variait selon le moment où les réservations étaient faites. Southwest devait simplifier les tarifs pour les voyageurs. Si elle voulait être accessible à l'autre 85 % des voyageurs alors. la simplicité était de rigueur. Elle avait donc institué deux catégories de prix : les vols en soirée ou week-ends et les vols de jour. C'était tout.

Bon marché, plaisant et simple. Voilà COMMENT ils y sont arrivés. Voilà COMMENT ils allaient soutenir la cause de l'homme du peuple. Le résultat de leurs actions prenait forme dans leurs paroles et leurs actions, c'est-à-dire leur produit, leurs employés, leur culture et leur marketing. Leur publicité disait : *Vous êtes maintenant libre d'aller partout dans le pays*. C'était bien plus qu'un slogan. C'était une cause. C'était une cause qui avait besoin d'adeptes. Ceux qui pouvaient s'identifier à Southwest, qui se voyaient comme de simples citoyens avaient maintenant une solution de

remplacement aux grands transporteurs aériens. Ceux qui croyaient aux mêmes valeurs que Southwest sont devenus farouchement fidèles à la société. Ils avaient l'impression que Southwest s'adressait directement à eux et qu'elle parlait vraiment en leur faveur. De plus, ils sentaient que voyager avec Southwest donnait une indication de ce qu'ils étaient en tant que personnes. La fidélité dont les clients faisaient preuve n'avait rien à voir avec les tarifs. Les coûts étaient seulement un moyen qu'utilisait la compagnie aérienne pour donner vie à sa cause.

Un des anciens présidents de Southwest, Howard Putnam, aime bien raconter l'histoire d'un cadre supérieur d'une grande entreprise qui l'a approché après un événement. Cet homme disait qu'il utilisait toujours les grandes compagnies aériennes lorsqu'il voyageait pour affaires. Il le fallait, car la société pour laquelle il travaillait l'exigeait. Bien qu'il ait accumulé un grand nombre de milles de récompense parce qu'il voyageait souvent par avion et bien que le prix ne fût pas un problème, lorsqu'il prenait l'avion par lui-même ou avec sa famille, il voyageait toujours avec Southwest. « Il aime Southwest », expliqua Putman en souriant. Qu'elle soit peu coûteuse, ce facteur ne signifiait pas qu'elle attirait seulement ceux qui avaient de plus faibles moyens financiers. L'offre bon marché de Southwest un des moyens, parmi d'autres, pour nous aider à comprendre ce en quoi elle croyait.

La réussite de Southwest entretient un mythe dans le milieu des affaires. La connaissance du POURQUOI elle fait ce qu'elle fait et la rigueur de COMMENT elle le fait, lui ont permis de devenir la compagnie aérienne la plus rentable de l'histoire. Elle n'a jamais connu une année sans profits, même après le 11 septembre ni durant les crises du pétrole des années 1970 et 2000. Toutes ses paroles et ses actions sont authentiques. Tout chez elle traduit la cause originale que King et Kelleher voulaient soutenir il y a de cela plusieurs décennies. Ils n'ont jamais changé de trajectoire.

Faisons marche arrière d'une trentaine d'années. Devant le succès remporté par Southwest, United Airlines et Delta Airlines ont décidé qu'elles avaient aussi besoin d'une offre bon marché pour rivaliser avec Southwest et partager son succès. Elles se sont dit qu'elles avaient besoin d'une telle offre. Alors, en avril 2003, Delta lançait sa solution bon marché appelée Song. En moins d'un an, United créait Ted. Dans les deux cas, elles avaient copié COMMENT Southwest l'avait fait. Elles avaient fait en sorte que Ted et Song soient bon marché, agréables et simples. Et pour toutes les

personnes ayant déjà voyagé avec Ted ou Song, elles étaient effectivement bon marché, agréables et simples. Mais toutes ont échoué.

United et Delta avaient chacune une longue expérience dans le domaine du transport aérien et elles étaient toutes les deux qualifiées pour ajouter n'importe quelle offre qu'elles désiraient afin de s'adapter aux conditions du marché ou de saisir de nouvelles opportunités. Le problème n'avait rien à voir avec CE QU'elles faisaient. Le problème provenait du fait que personne ne savait POURQUOI Song ou Ted existait. Elles pouvaient même être meilleures que Southwest, c'était sans importance. Évidemment, les gens voyageaient avec elles, mais les raisons pour lesquelles les gens font affaires avec vous n'ont souvent rien à voir avec vous. La question ici n'est pas de savoir ce qui motivait les gens à utiliser leurs offres. Le problème était que très peu de gens restaient fidèles aux marques. Les gens ne sachant pas POURQUOI Song et Ted étaient des compagnies aériennes différentes, elles n'étaient jugées que d'après les prix et les avantages qu'elles proposaient. Elles étaient des objets de consommation qui dépendaient de manipulations pour se développer, ce qui leur a coûté cher. United a abandonné le marché des bas prix quatre ans seulement après son lancement de même que Song de Delta.

Il est faux de présumer que la différence se produit lorsque vous savez QUOI faire et COMMENT le faire. Il ne suffit pas d'offrir un produit de qualité supérieure présentant plus de caractéristiques, un meilleur service ou un meilleur prix pour définir une différence. Agir de la sorte ne garantit nullement le succès. Vous vous différenciez lorsque vous savez POURQUOI et COMMENT vous faites quelque chose. Southwest n'est pas la meilleure ligne aérienne au monde. Elle n'est pas non plus toujours la moins chère. Elle offre moins de vols que la concurrence et ne propose pas de vols extérieurs. CE QU'elle fait n'est pas toujours vraiment meilleur. Mais POURQUOI elle le fait saute aux yeux et tout CE QU'elle fait en est la preuve. Il existe plusieurs façons de motiver les gens à agir, mais la fidélité découle de l'aptitude à inspirer les gens. C'est seulement lorsque le POURQUOI est transparent et que les gens croient aux mêmes valeurs que vous qu'une véritable relation basée sur la fidélité peut enfin se développer.

## La manipulation et l'inspiration sont semblables, mais différentes

La manipulation et l'inspiration, toutes deux chatouillent le système limbique. Les messages incitatifs, la peur ou la pression sociale nous incitent à prendre une décision dans un sens ou dans l'autre en aiguisant nos désirs irraisonnés ou en jouant sur nos peurs. Mais c'est lorsque notre sentiment émotionnel dépasse l'insécurité, l'incertitude ou nos rêves que la réaction émotionnelle s'aligne avec la manière dont nous nous percevons. C'est à ce moment-là que le comportement passe d'un état où nous sommes motivés à celui où nous sommes inspirés. Lorsque nous sommes inspirés, nos décisions sont plus reliées à la personne que nous sommes et moins aux sociétés ou aux produits que nous leur achetons.

Lorsque nous *ressentons* que nous prenons les bonnes décisions, nous sommes prêts à payer un supplément ou à subir un inconvénient pour obtenir ces produits ou services. Le prix ou la qualité n'ont rien à voir, même si, de nos jours, ils sont très important pour lancer une affaire. Ce sont les émotions viscérales du système limbique qui créent la fidélité. Et c'est cette fidélité qui apporte un avantage certain à Apple, Harley-Davidson, Southwest Airlines, Martin Luther King ou tout autre grand leader suivi par un grand nombre de partisans. Sans un très grand nombre de partisans fidèles, la pression augmente pour manipuler, faire jouer la concurrence ou pour nous *différencier* en nous basant sur le prix, la qualité, le service ou les caractéristiques. La fidélité est une véritable valeur à caractère émotionnel, elle existe dans le cerveau de tout acheteur, mais non dans celui du vendeur.

Il est difficile de démontrer à quelqu'un que vos produits ou services sont importants pour eux en vous basant sur des éléments rationnels externes que *vous* avez définis comme ayant de la valeur (rappelez-vous l'exemple de la Ferrari versus la Honda). Toutefois, si votre POURQUOI et le sien correspondent, alors la personne verra vos produits et services comme étant des moyens tangibles de traduire *ses* convictions. Lorsque POURQUOI, COMMENT et QUOI sont en équilibre, l'authenticité est atteinte et l'acheteur se sent comblé. Lorsqu'il y a déséquilibre, le stress ou l'incertitude s'installe alors, ses décisions sont elles aussi déséquilibrées. Sans POURQUOI, l'acheteur est facilement motivé par un message incitatif ou par la peur. À ce point, c'est l'acheteur qui court le plus grand risque de perdre son authenticité. S'il achète quelque chose qui ne cadre pas vraiment avec sa propre perception du POURQUOI, son entourage aura très peu d'indices pour dresser un portrait clair et précis de l'individu qu'il est.

L’être humain est un animal sociable. Nous repérons facilement les subtilités du comportement des autres et nous les jugeons en conséquence. Nous ressentons de bons sentiments et de mauvais à l’égard de certaines entreprises tout comme c’est le cas au sujet de certaines personnes. Nous ressentons que nous pouvons avoir confiance en certaines personnes et en d’autres pas. Ces impressions se dégagent également lorsque des sociétés cherchent à nous appâter. Notre aptitude à éprouver certains sentiments envers une personne ou des entreprises est la même. L’interlocuteur est différent, mais c’est un seul individu qui écoute. Par exemple, même lorsqu’une société diffuse son message publicitaire à la télévision, peu importe le nombre de personnes qui voient la publicité, il n’y a toujours qu’un seul individu à la fois qui peut recevoir le message. Voilà la valeur du cercle d’or. Il nous fournit une constance pour communiquer basée sur la façon dont les gens reçoivent l’information. C’est pour cette raison qu’une société doit être transparente par rapport à sa mission, sa cause ou sa croyance et ainsi s’assurer que toutes ses paroles et ses actions sont en accord et authentiques au regard de cette croyance. Si les différents niveaux du cercle d’or sont équilibrés, tous ceux qui partagent la vision du monde telle que diffusée par l’entreprise seront attirés vers elle et vers ses produits comme les ours par le miel.

## Faire des affaires c’est comme faire la cour

J’aimerais vous présenter Brad, un ami imaginaire. Brad sort ce soir pour rencontrer une femme. C’est une première fois et il est très enthousiaste. Il pense que celle dont il est sur le point de faire la connaissance est très belle et qu’il y a de très grandes chances de la séduire. Durant le repas, Brad commence à parler.

- « Je suis extrêmement riche. »
- « J’habite dans une grande maison et je conduis une belle voiture. »
- « Je connais une foule de gens célèbres. »
- « Je passe souvent à la télévision, ce qui est une bonne chose parce que je suis séduisant. »
- « J’ai vraiment bien réussi. »

La question ici est de savoir si Brad obtiendra un autre rendez-vous avec cette femme.

Notre manière de communiquer et de nous comporter est entièrement une question de biologie. Cela signifie que nous pouvons comparer notre façon d'agir dans la vie sociale et dans la vie professionnelle. Pour apprendre comment appliquer le POURQUOI dans une situation professionnelle, il ne faut pas regarder plus loin que la façon dont nous nous comportons lorsque nous courtisons quelqu'un. En réalité, il n'y a aucune différence entre vendre et courtiser. Dans les deux cas, vous êtes assis à une table en face d'une personne et vous espérez que vous direz suffisamment de bonnes choses pour conclure une transaction. Bien entendu, vous pourriez toujours opter pour une ou deux manipulations : un dîner raffiné, parler des billets que vous avez pour un match important ou des personnes que vous connaissez. Selon le degré de votre désir de conclure une transaction, vous pourriez dire tout ce que la personne veut entendre. Vous pourriez lui promettre la lune et il y aurait de fortes chances pour que vous concluiez l'affaire, une fois et peut-être même deux. Toutefois, avec le temps, maintenir cette relation vous coûtera toujours de plus en plus. Peu importe le type de manipulation que vous choisissez, ce n'est pas la façon de cultiver une relation basée sur la confiance.

Dans le cas de Brad, il est évident que la rencontre ne s'est pas bien déroulée. Il y a peu de chances pour qu'il puisse revoir la personne. Il n'a certainement pas agi de la bonne manière pour tenter d'établir une relation. Ironiquement, les aspects que Brad a mentionnés a pu faire naître, au départ chez la jeune femme, un certain intérêt. Elle avait accepté l'invitation parce que ses amis lui avaient dit que Brad était séduisant, qu'il avait un bon travail et qu'il connaissait beaucoup de gens célèbres. Même si toutes ces choses étaient vraies, les QUOI ne motivent pas une prise de décision, les QUOI devraient être utilisés comme étant une preuve du POURQUOI. La soirée a donc été un désastre.

Faisons à nouveau sortir Brad, mais cette fois-ci, il commencera par se demander POURQUOI.

Cette fois, il amorce la conversation en disant : « Vous savez ce que j'aime dans ma vie? J'ai la chance de me lever chaque matin pour faire quelque chose que j'aime. J'ai la chance d'inspirer les gens à faire ce qui les passionne. C'est la chose la plus merveilleuse au monde. En fait, ce qui me plaît le plus, c'est d'essayer de trouver différentes façons d'y arriver. C'est

vraiment extraordinaire. Croyez-le ou non, j'ai pu gagner énormément d'argent grâce à cela. J'ai acheté une grande maison et une belle voiture. Je rencontre beaucoup de célébrités et je passe constamment à la télévision, ce qui est plaisant parce que je suis séduisant. J'ai beaucoup de chance de faire quelque chose que j'aime et d'arriver ainsi à bien gagner ma vie. »

Dans ce cas-ci, Brad a augmenté ses chances de rencontrer à nouveau la personne, à condition qu'elle croit aux mêmes valeurs que lui. Plus important encore, il établit également une bonne base pour développer une relation qui s'appuiera sur des valeurs et des convictions. Il a dit les mêmes choses que lors de leur premier rendezvous. La seule différence est qu'il a commencé par exposer son POURQUOI avant tous les QUOI, tous les avantages tangibles qui ont servi de preuves à son POURQUOI.

Maintenant, songez à la façon dont la plupart des sociétés font des affaires. Un individu s'assoit en face de vous, vous pensez qu'il est un bon prospect et vous commencez à parler.

« Notre société réussit extrêmement bien. »

« Nous avons de beaux bureaux, venez les visiter un de ces jours. »

« Nous travaillons avec les plus grandes entreprises et des marques prestigieuses. »

« Je suis certain que vous avez déjà vu notre publicité. »

« En fait, nous avons beaucoup de succès. »

En affaires, comme dans le cas d'une sortie qui tourne mal, bon nombre d'entreprises s'appliquent à fort pour faire ressortir leurs valeurs sans d'abord exposer POURQUOI elles existent. Pourtant, vous devrez faire plus que présenter votre curriculum vitæ pour qu'on vous trouve intéressant. Mais c'est exactement ce que font les entreprises. Elles vous fournissent une longue liste de leur expérience. Elles mentionnent CE QU'elles ont fait, les personnes qu'elles connaissent, tout cela dans le but que vous les trouviez si irrésistibles que vous déciderez de tout laisser tomber pour faire affaires avec elles.

Les êtres humains restent des êtres humains et l'aspect biologique relié à la prise de décision est le même peu importe qu'il s'agisse d'une décision personnelle ou professionnelle. Il est évident que dans le premier scénario de Brad les choses ont mal tourné alors, pourquoi vous attendriez-vous que ce même scénario, appliqué au domaine professionnel tourne différemment?

Comme c’est le cas pour une rencontre amoureuse, il est très difficile de commencer à développer une relation basée sur la confiance avec un client potentiel en essayant de le convaincre à l’aide d’une longue liste de toutes les caractéristiques et tous les avantages rationnels. Ces choses sont importantes, mais elles vous aident seulement à renforcer la crédibilité d’une présentation de vente et permettent aux acheteurs de rationaliser leur décision d’achat. Comme pour toutes les décisions, les gens n’achètent pas CE QUE vous faites, mais POURQUOI vous le faites et CE QUE vous faites sert de preuve tangible au POURQUOI vous le faites. Mais à moins que vous ne commenciez par POURQUOI, si vous ne leur avez donné que les avantages rationnels, il y a de fortes chances que vous n’obteniez pas un autre rendez-vous.

Voici l’autre solution :

« Vous savez ce que j’aime au sujet de notre société? Chacun de nous vient travailler chaque jour pour faire quelque chose que nous aimons. Nous avons l’occasion d’inspirer les gens à faire ce qui les passionne. C’est la chose la plus extraordinaire au monde. En fait, ce qui est le plus plaisant, c’est d’essayer de trouver différentes façons d’y arriver. C’est vraiment merveilleux. Ce qui est encore plus génial, c’est que ce soit aussi très bon pour les affaires. Nous possédons de beaux bureaux, vous devriez venir les visiter dès que vous en aurez l’occasion. Nous travaillons avec certaines des plus grandes entreprises. Je suis certain que vous avez déjà vu nos publicités. En fait, nous réussissons très bien. »

Maintenant, êtes-vous convaincu que la deuxième présentation était meilleure que la première?

## Trois niveaux de certitude

Lorsque nous ne pouvons fournir qu’un argument rationnel devant une décision, lorsque nous ne pouvons présenter que des aspects tangibles ou des éléments de mesure rationnels, le plus haut niveau de confiance que nous pouvons transmettre est le suivant : « Je *pense* qu’il s’agit de la bonne décision ». Ce serait exact sur le plan biologique parce que nous activons le néocortex, la partie de notre cerveau qui *pense*. Sur le plan du néocortex, nous pouvons exprimer nos pensées. Voilà ce qui se produit lorsque nous passons tout notre temps à jongler avec les pour et les contre, à écouter

toutes les différences qui existent entre un téléviseur à écran plasma ou ACL ou un ordinateur Dell ou HP.

Lorsque nous prenons des décisions en nous fiant à notre intuition, le plus haut niveau de confiance dont nous pouvons faire preuve est de dire que nous *ressentons* que notre décision est la bonne, même si elle va à l'encontre des faits et des chiffres. À nouveau, tout cela est exact sur le plan biologique parce que les décisions intuitives se prennent avec la partie de notre cerveau qui contrôle nos émotions et non notre langage. Vous n'avez qu'à demander aux leaders et aux entrepreneurs qui réussissent en quoi consiste leur secret. Ils vous diront tous la même chose, c'est-à-dire qu'ils se fient à leur intuition. Ils vous diront que chaque fois que les choses ont mal tourné, ils avaient écouté ce que les autres leur disaient, même s'ils ressentaient que quelque chose ne tournait pas rond, qu'ils auraient dû suivre leur intuition. Il s'agit d'une bonne stratégie qui n'est pas mesurable. Une décision intuitive ne peut être prise que par une seule personne. C'est une bonne stratégie pour un individu ou une petite entreprise, mais qu'arrive-t-il lorsque, grâce au succès qui en résulte, de nombreuses personnes ont à prendre des décisions en *ressentant* qu'elles sont les bonnes?

C'est à ce moment-là que le pouvoir du POURQUOI peut être entièrement réalisé. L'aptitude à verbaliser un POURQUOI établit le contexte émotionnel requis pour prendre des décisions. Elle offre une plus grande confiance par le seul fait de penser qu'il s'agit de la bonne décision. Elle est plus mesurable du fait de ressentir que c'est la bonne décision. Lorsque vous connaissez votre POURQUOI, le plus haut niveau de confiance que vous pouvez manifester s'exprime ainsi : « Je *sais* que c'est la bonne. » Lorsque vous *savez* qu'il s'agit de la bonne décision, non seulement vous avez le sentiment que c'est la bonne, mais vous pouvez également la rationaliser et l'exprimer facilement en paroles. La décision s'avère parfaitement équilibrée. Les QUOI rationnels apportent la preuve du sentiment communiqué par le POURQUOI. Si vous pouvez verbaliser l'émotion qui a mené à la décision intuitive, si vous êtes en mesure d'exprimer clairement votre POURQUOI, vous créez alors un contexte précis qui permet aux gens de comprendre la raison de cette prise de décision. Si la décision s'accorde avec les faits et les chiffres, alors ceux-ci servent à appuyer la décision, voilà ce qu'est l'équilibre. Et si la décision va à l'encontre des faits et des chiffres, alors elle fera ressortir d'autres

éléments qui doivent être considérés. Ainsi, une décision controversée qui alimente un débat peut se transformer en discussion.

Par exemple, mon ancien associé avait l'habitude de se fâcher chaque fois que je refusais une affaire. Je lui disais que je ne *sentais* pas qu'il s'agissait d'un bon client potentiel. Il en était frustré au plus haut point parce que, selon lui, *l'argent de ce client était aussi bon que celui des autres*. Il ne comprenait pas la raison de ma décision et, pire encore, je ne pouvais pas lui expliquer. C'était seulement un sentiment que je ressentais. À l'opposé, de nos jours, je peux facilement expliquer POURQUOI je suis dans les affaires, c'est pour inspirer les gens à faire ce qui les passionne. Si je devais prendre la même décision maintenant pour la même raison intuitive, il n'y aurait pas de débat parce que tout le monde connaît le POURQUOI à la base de la décision qui a été prise. Nous refusons certaines affaires parce que ces clients potentiels ne croient pas aux mêmes valeurs que nous et qu'ils ne souhaitent pas faire des choses pour inspirer les gens. Avec un POURQUOI précis, un débat pour accepter un client qui ne convient pas tourne en discussion pour savoir si le déséquilibre vaut le gain qu'il peut rapporter à court terme.

En affaires, le but ne devrait pas être de traiter avec tous ceux qui veulent ce que nous offrons. Il devrait se concentrer sur les gens qui croient aux mêmes valeurs que nous. Quand nous choisissons de faire des affaires qu'avec des gens qui croient en notre POURQUOI, alors la confiance s'établit.

# PARTIE 3

# LES LEADERS ONT BESOIN D'ADEPTES

# 6

# L'ÉMERGENCE DE LA CONFIANCE

Avancer que la plupart des employés de la société étaient embarrassés d'y travailler aurait été une façon de minimiser les faits. Ce n'était pas un secret que tous les employés se sentaient maltraités. Si une entreprise maltraite ses employés, remarquez la manière dont ces derniers traitent les clients. La boue commence à descendre de la colline et si vous vous tenez au bas, c'est sur vous qu'elle retombe avec toute sa force. Dans une entreprise, c'est habituellement le client qui écope. Au cours des années 1980, c'était ainsi chez Continental Airlines, la pire ligne aérienne de toute l'industrie.

« Dès l'instant où je suis entré chez Continental en février 1994, j'ai tout de suite vu en quoi consistait leur plus gros problème. » C'est en ces termes que le PDG, Gordon Bethune, décrit sa première visite chez Continental avant son redressement, dans son livre *From Worst to First* (Du pire à la première place) : « Quel endroit minable où aller travailler, dit-il! Les employés étaient désagréables avec les clients, ils l'étaient entre eux et ils avaient honte de la société. Et il est impossible d'offrir un bon produit sans qu'il y ait des gens qui aiment venir travailler. »

Herb Kelleher, qui a été à la tête de Southwest durant vingt ans, était considéré comme un hérétique parce qu'il avait formulé la notion qu'une société doit d'abord s'occuper de ses employés. Selon lui, les employés heureux font en sorte que les clients le soient et les clients heureux rendent les actionnaires heureux. Il plaçait les choses dans cet ordre. Bethune aussi affirmait cette même croyance hérétique.

Certains prétendaient que si l'ambiance de Continental était aussi empoisonnée, c'était en raison des problèmes qu'elle affrontait. Ils vous

diront qu'il est difficile pour les dirigeants de se concentrer sur quoi que ce soit d'autre que la survie lorsqu'une entreprise traverse une conjoncture difficile. La logique voulait qu'une fois que la société serait à nouveau rentable, ils jeteraient un coup d'œil à tout le reste. Sans aucun doute, tout au long des années 1980 et au début des années 1990, les affaires de Continental allaient tant bien que mal. En huit ans, l'entreprise a demandé la protection de la loi sur les faillites à deux reprises, une fois en 1983 et ensuite en 1991. En une décennie, elle a vu passer dix PDG et, en 1994, quand Bethune a pris la suite des affaires, elle avait déjà perdu 600 millions de dollars et s'était retrouvée au dernier rang dans toutes les catégories de rendement mesurables.

Mais une fois que Bethune a été en poste, les choses se sont améliorées. L'année suivante, Continental a réalisé 250 millions de dollars de revenus et a été qualifiée comme l'une des meilleures sociétés pour laquelle travailler aux États-Unis. Pendant que Bethune procédait à des changements majeurs afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, cette dernière accomplissait ses plus importants progrès dans une catégorie presque impossible à mesurer : la confiance.

La confiance ne s'installe pas uniquement parce qu'un vendeur avance des arguments rationnels pour inciter le client à acheter un produit ou un service ou parce qu'un dirigeant promet des changements. La confiance ne fait pas partie d'une liste de contrôle. Assumer toutes vos responsabilités ne crée pas la confiance. Elle est une émotion et non une expérience rationnelle. Nous avons confiance en certaines personnes ou sociétés, même en temps difficiles, et nous n'avons pas confiance en d'autres, même si tout s'est produit exactement comme prévu. Une liste de contrôle sur laquelle tous les points sont cochés ne garantit pas la confiance. Cette dernière commence à émerger lorsque nous ressentons que l'autre personne ou l'entreprise est motivée par autre chose que son gain personnel.

Avec la confiance s'impose la valeur — la véritable valeur et non pas celle qui correspond à l'argent. La valeur, par définition, est le transfert de la confiance. Vous ne pouvez pas convaincre quelqu'un que vous avez de la valeur tout comme vous ne pouvez pas convaincre quiconque de vous faire confiance. Vous devez la gagner en communiquant et en démontrant que vous partagez les mêmes valeurs et les mêmes convictions. Vous devez parler de votre POURQUOI et en faire la démonstration par vos actions. À nouveau, POURQUOI n'est qu'une conviction. Les COMMENT sont des

actions que nous menons pour affirmer cette croyance et les QUOI sont les résultats de ces actions. Lorsque tous les trois sont en équilibre, la confiance s'installe et la valeur est perçue. C'est exactement ce que Bethune a été en mesure de faire.

Il y a énormément de cadres talentueux qui ont la capacité de gérer les opérations d'une entreprise, mais le grand leadership n'est pas fondé uniquement sur d'excellentes capacités opérationnelles. Diriger n'est pas la même chose que d'être le leader. Être le leader signifie que vous détenez la position la plus élevée soit parce que vous l'avez méritée, soit par un heureux coup du sort ou parce que vous avez navigué à travers les politiques internes. Toutefois, diriger veut dire que les gens vous suivent de leur plein gré, non pas parce qu'ils y sont obligés ou parce qu'ils sont payés pour le faire, mais parce que c'est ce qu'ils veulent. Le PDG qui avait précédé Bethune, Frank Lorenzo, avait beau être le leader de Continental, Gordon Bethune savait COMMENT diriger la société. Ceux qui dirigent sont en mesure de s'exécuter parce que ceux qui les suivent savent que la haute direction prend des décisions ayant les intérêts du groupe à cœur. En retour, ceux qui leur font confiance travaillent avec acharnement parce qu'ils sentent qu'ils le font pour une cause plus grande qu'eux-mêmes.

Avant que Bethune arrive dans la société, le vingtième étage du siège social était réservé aux dirigeants et la plupart des employés n'y avaient pas accès. Leurs bureaux étaient verrouillés. Seuls les viceprésidents exécutifs et leurs supérieurs y étaient admis. Il fallait des cartes d'accès pour pénétrer à l'étage, il y avait des caméras de sécurité partout et des gardes armés sillonnaient les étages pour lever tous les doutes quant au de la sécurité. Décidément, cette société avait des problèmes sur le plan de la confiance. On racontait que Frank Lorenzo ne buvait même pas une boisson gazeuse lorsqu'il était dans un avion de la Continental si ce n'était pas lui qui la décapsulait. Il n'avait confiance en personne, alors ce n'était pas une surprise que personne ne lui fasse confiance. Il est difficile de mener lorsque ceux que vous devez diriger ne sont pas enclins à vous suivre.

Bethune était très différent. Il comprenait qu'à part la structure et les systèmes, une entreprise n'était rien d'autre qu'un ensemble de personnes. « Vous ne mentez pas à votre docteur, disait-il, et vous ne pouvez pas mentir à vos employés. » Bethune s'est donc donné le mandat de transformer la culture en donnant à chacun quelque chose en quoi il pouvait croire. Et que leur a-t-il donné pour que tous croient qu'il était possible de changer la pire

ligne aérienne de l'industrie pour qu'elle devienne la meilleure avec les mêmes personnes et le même équipement?

Lorsque j'étais au collège, j'avais un compagnon de chambre du nom de Howard Jeruchimowitz. Il est maintenant avocat dans la ville de Chicago. Très jeune, il a appris qu'il existait un désir simple chez les êtres humains. Dans la banlieue de New York où il avait grandi, il était champ arrière de la pire équipe de la petite ligue de baseball. L'équipe perdait presque chaque partie et pas seulement par quelques points; elle était battue à plate couture. L'entraîneur était un homme bien et il voulait inculquer une attitude positive à ses jeunes athlètes. Après une défaite des plus embarrassantes, il a réuni son équipe et leur a rappelé ce qui suit : « Peu importe qui gagne ou perd, ce qui compte, c'est votre manière de jouer. » C'est à ce moment-là que le jeune Howard a levé la main et a demandé : « Alors, pourquoi notons-nous les points? »

Howard comprenait depuis son tout jeune âge que l'être humain a une grande soif de victoire. Personne n'aime perdre et la plupart des personnes en santé vivent pour gagner. La seule variante est le système de pointage que nous utilisons. Pour certains, c'est l'argent, la gloire ou les trophées. Pour d'autres, c'est le pouvoir, l'amour, une famille ou l'épanouissement spirituel. L'étalon est relatif, mais le désir demeure le même. Un milliardaire n'a pas besoin de travailler. L'argent est pour lui un moyen de s'évaluer, de savoir comment vont les choses. Même un milliardaire qui perd des millions de dollars en raison de mauvaises décisions peut devenir déprimé. Dans son cas, même si l'argent perdu n'a pas d'incidence sur son style de vie, cet homme est comme tous les autres, il n'aime pas perdre.

La soif de gagner n'est pas une mauvaise chose en soi. Toutefois, des problèmes surviennent lorsque l'étalonnage n'évalue que la réussite, lorsque ce que vous accomplissez n'est plus relié au POURQUOI pour lequel vous avez décidé de l'accomplir au départ.

Bethune avait entrepris de prouver à toutes les personnes chez Continental que si elles le voulaient vraiment, elles pouvaient gagner. La plupart des employés sont restés pour savoir s'il avait raison. Il y a eu quelques exceptions. On a demandé à un directeur de quitter l'entreprise parce qu'il avait donné l'ordre de retenir un avion, car il était en retard et il devait le prendre. On a fait la même chose avec trente-neuf des soixante directeurs exécutifs qui ne croyaient pas en la compagnie. Peu importe leur expérience et leurs connaissances, on leur a demandé de quitter la société

s’ils ne faisaient pas partie de l’équipe et s’ils n’étaient pas capables de s’adapter à la nouvelle culture que Bethune essayait de développer. Il n’y avait pas de place pour ceux qui ne croyaient pas en la nouvelle ligne aérienne qu’allait devenir Continental.

Bethune savait que créer une équipe gagnante voulait dire bien plus que le fait de prononcer quelques discours d’encouragement et donner quelques primes à ses gestionnaires s’ils atteignaient certains objectifs en matière de revenus. Il était conscient que s’il voulait concrétiser une véritable réussite à long terme, les gens devraient gagner non pas pour lui, ni pour les actionnaires ni même pour les clients. Pour que le succès soit durable, les employés de Continental devraient vouloir gagner pour eux-mêmes.

Tout ce dont il parlait reposait sur ce que les employés en retireraient. Plutôt que de leur dire de garder les avions propres pour les clients, il soulignait quelque chose de plus évident. Chaque jour, ils venaient travailler sur un avion. Les passagers le quittaient après le vol, mais plusieurs des agents de bord devaient y rester au moins pour un autre voyage. Il était beaucoup plus agréable de travailler dans un environnement plus propre.

Bethune s’est également débarrassé de toute la sécurité du vingtième étage. Il a mis en place une politique de porte ouverte et il s’est lui-même rendu accessible. Il lui arrivait souvent d’aider les bagagistes. Désormais, ils faisaient tous partie d’une famille et tout le monde travaillait ensemble dans un esprit d’équipe.

Bethune se concentrait sur les choses qu’il savait être importantes et, pour une ligne aérienne, c’était de faire en sorte que les avions soient à l’heure. Au début des années 1990, avant son arrivée en poste, Continental avait la cote la plus basse sur le plan de la ponctualité parmi les dix transporteurs aériens les plus importants au pays. Alors, il a annoncé à ses employés que chaque mois que le pourcentage de vols ponctuels de Continental se classait dans les cinq premiers, chaque employé recevrait un chèque de 65 $. Lorsque l’on sait que Continental comptait 40 000 employés en 1995, chaque mois de ponctualité coûtait à la compagnie aérienne la fabuleuse somme de 2,5 millions de dollars. Mais Bethune savait qu’il faisait une très bonne affaire. La société défrayait 5 millions de dollars par mois en dépenses diverses en raison des correspondances ratées, par exemple, en chambres d’hôtels pour héberger les passagers. Ce qui importait encore plus à Bethune était l’impact que le programme incitatif avait sur la culture de l’entreprise. Des dizaines de milliers d’employés, y

compris les gestionnaires, pour la première fois travaillaient tous dans la même direction, ce qui ne s'était pas vu depuis des années.

L'époque où seuls les gros bonnets pouvaient profiter des bénéfices était bel et bien révolue. Chacun recevait 65 $ lorsque la ligne aérienne obtenait de bons résultats et personne ne l'avait lorsqu'elle n'atteignait pas ses objectifs. Bethune a même insisté pour qu'un chèque distinct soit remis à chacun. Le montant n'était pas seulement ajouté au chèque de paie. C'était quelque chose de différent. Il s'agissait d'un symbole de victoire. Sur chaque chèque un message leur rappelait POURQUOI ils venaient travailler : *Merci d'aider Continental à être l'une des meilleures dans son domaine*.

« Nous tenions compte de choses que les employés pouvaient vraiment contrôler, affirmait Bethune. Nous avons fait de cet enjeu une victoire que les employés pouvaient remporter ensemble et non individuellement. »

Tout ce qu'ils faisaient donnait aux gens le sentiment de faire partie de l'équipe et c'était le cas.

## La seule différence entre vous et un homme des cavernes, c'est la voiture que vous conduisez

La raison pour laquelle la race humaine a si bien réussi n'est pas parce que nous sommes les animaux les plus forts, loin de là. La taille et la force seules ne garantissent aucunement le succès. Nous avons réussi en tant qu'espèce en raison de notre capacité à développer des cultures. Des cultures sont des groupes de gens qui se réunissent autour d'un ensemble commun de valeurs et de convictions. Lorsque nous partageons nos valeurs et nos convictions avec d'autres, nous créons ainsi de la confiance. En faisant confiance aux autres, nous nous fions à eux pour nous aider à protéger nos enfants et à assurer notre survie personnelle. L'un des éléments les plus importants sur le plan de la survie d'un individu et du progrès de notre espèce est le fait de pouvoir laisser notre repaire pour aller chasser ou explorer en ayant confiance que la communauté protégera notre famille et nos biens personnels jusqu'à notre retour.

Que nous fassions confiance aux gens ayant les mêmes valeurs et les mêmes convictions n'est pas en soi une affirmation très profonde. Il existe une raison pour laquelle nous ne sommes pas amis avec toutes les personnes que nous rencontrons. Nous sommes amis avec des gens qui voient le monde comme nous le voyons, qui partagent nos points de vue et

nos convictions personnelles. Même si des personnes semblent bien assorties sur papier, cela ne garantit nullement l'amitié. On peut aussi appliquer ce principe à grande échelle. Il y a plusieurs cultures partout dans le monde. Le fait d'être Américain n'a rien de supérieur à celui d'être Français. Il s'agit seulement de cultures différentes qui ne sont ni meilleures ni pires, mais seulement différentes. La culture américaine prône vaillamment les idéaux d'entrepreneuriat, d'indépendance et d'autonomie. Nous qualifions notre POURQUOI de rêve américain. La culture française tient énormément aux idéaux d'identité unifiée, de confiance mutuelle et de joie de vivre. Certaines personnes s'accordent bien avec la culture française et d'autres avec la culture américaine. Ce n'est pas une question de savoir laquelle est meilleure ou pire, elles sont tout simplement différentes.

La plupart des gens qui sont nés et qui ont été éduqués dans une culture finiront, pour des raisons évidentes, par bien s'accorder avec elle, mais ce n'est pas toujours le cas. Il y a des personnes qui ont grandi en France et qui n'ont jamais vraiment senti une appartenance; elles étaient des inadaptées dans leur propre culture. Alors, elles ont déménagé, peut-être en Amérique. Attirées par les sentiments qu'elles ressentaient du POURQUOI des États-Unis, elles ont poursuivi le rêve américain et ont émigré.

Il a toujours été dit que les États-Unis sont alimentés en grande partie par leurs immigrants. Mais il est complètement faux de croire qu'ils sont tous des membres productifs de la société. Il est également faux de dire qu'ils possèdent tous un esprit d'entrepreneuriat — seulement ceux qui sont attirés de façon viscérale vers les États-Unis en font preuve. Voilà ce que fait un POURQUOI. Lorsqu'il est clairement compris, il attire les gens qui ont les mêmes convictions. En présumant qu'ils s'intègrent bien aux convictions des Américains et à leur façon de faire, ces immigrants parleront de l'Amérique en ces termes : « J*'aime habiter ici* » ou « *J'aime ce pays »*. Cette réaction viscérale a peu à voir avec l'Amérique, mais beaucoup avec euxmêmes. C'est ce qu'ils ressentent à propos leur situation personnelle et leur capacité à se développer au sein de la culture pour laquelle ils ressentent un sentiment d'appartenance, contrairement à leur pays d'origine.

Dans le grand POURQUOI des États-Unis, on peut extrapoler encore davantage. Certaines personnes se sentent mieux dans une ville comme New York et d'autres à Minneapolis. Une culture n'est pas meilleure ou pire que l'autre, elle est seulement différente. Par exemple, beaucoup de gens

rêvent de déménager à New York parce qu'ils sont attirés par le prestige ou par une perception d'opportunité. Ils arrivent pleins d'espoir de réussir, mais ils omettent de se demander s'ils allaient s'intégrer à la culture avant de déménager. Certains réussissent, tandis que plusieurs échouent. À maintes occasions, j'ai vu des gens venir à New York avec de grands espoirs et rêves, mais soit qu'ils ne pouvaient pas trouver l'emploi qu'ils désiraient ou, s'ils l'ont trouvé, ils ne pouvaient pas endurer la pression. Ce n'est pas qu'ils soient incompétents ou de mauvais travailleurs. Ils ne sont tout simplement pas au bon endroit. Ils restent à New York et déploient plus d'efforts que nécessaire, détestant leur travail et leur vie, où ils vont vivre ailleurs. S'ils déménagent dans une ville où ils s'adaptent mieux, comme Chicago, San Francisco ou ailleurs, ils finissent par être plus heureux et réussissent mieux. D'un point de vue rationnel, New York n'est pas meilleure que d'autres, elle ne convient tout simplement pas à tout le monde. Comme pour toutes les autres villes, elle n'est adéquate que pour ceux qui s'accordent bien avec elle.

On peut aussi dire la même chose de tout autre endroit possédant une culture puissante ou une personnalité identitaire. Nous fonctionnons mieux dans des cultures où nous nous adaptons bien. Nous réussissons mieux dans des endroits qui reflètent nos valeurs et nos convictions. Tout comme le but n'est pas de faire des affaires avec quiconque veut tout simplement ce que vous avez, mais avec des gens qui croient aux mêmes valeurs que vous. Alors, il est plus avantageux de vivre et de travailler où vous vous développez naturellement parce que vos valeurs et vos convictions s'adaptent bien avec les valeurs et les convictions de cette culture.

Voyons maintenant en quoi consiste une société. Une entreprise est une culture. Des gens se groupent autour d'un ensemble de valeurs et de convictions. Ce ne sont pas les produits ou les services qui les lient ensemble. Ce n'est pas sa taille ou sa force qui la rend solide, c'est sa culture, ce fort sentiment entourant les convictions et les valeurs que chacun partage, du PDG à la réceptionniste. Quant à la suite logique, le but n'est pas d'embaucher des gens qui ont uniquement les compétences dont vous avez besoin, mais d'embaucher des personnes qui croient en ce que vous croyez.

## Trouver des personnes qui croient en ce que vous croyez

Au début du XXe siècle, l'aventurier britannique Ernest Shackleton est parti explorer l'Antarctique. Le Norvégien Roald Amundsen venait tout juste de devenir le premier explorateur à atteindre le pôle Sud, laissant à quelqu'un d'autre la conquête de la traverée du continent en empruntant l'extrémité la plus au sud de la terre.

L'expédition commencerait sa traversée terrestre à partir de la glaciale mer Weddell sous l'Amérique du Sud et traverserait quelque 2 700 kilomètres en parcourant le pôle jusqu'à la mer Ross sous la Nouvelle-Zélande. À l'époque, Shackleton estimait que les coûts seraient d'environ 250 000 $. Il avait confié à un journaliste du *New York Times* le 29 décembre 1913 que la traversée du pôle Sud serait le plus important voyage polaire jamais entrepris. « Il y a de moins en moins de terres inconnues dans le monde, mais il reste encore cette extraordinaire aventure. »

Le 5 décembre 1914, Shackleton et un équipage composé de vingtsept hommes sont partis en direction de la mer Weddell sur le vaisseau *Endurance*, un navire de 350 000 kilos ayant été construit avec les fonds reçus de donateurs privés, du gouvernement britannique et de la Royal Geographical Society. La Première Guerre mondiale avait déjà éclaté en Europe et l'argent se faisait de plus en plus rare. Des dons recueillis auprès d'écoliers britanniques ont servi à acheter les équipes de chiens.

Mais l'équipage de l'*Endurance* n'a jamais atteint le continent antarctique.

Quelques jours après être passé dans l'île de la Géorgie du Sud dans l'Atlantique Sud, le navire a rencontré des kilomètres et des kilomètres de banquises. Il a été coincé lorsque l'hiver a commencé plus tôt que prévu et plus déchaîné que jamais. La glace a entouré le bateau *comme une amande dans un morceau de caramel* selon les dires d'un membre de l'équipage. Shackleton et ses hommes ont échoué dans l'Antarctique durant dix mois, laissant l'*Endurance* voguer lentement vers le Nord jusqu'à ce que les glaces flottantes viennent se briser sur le navire. Le 21 novembre 1915, l'équipage l'a vu couler dans les eaux glaciales de la mer Weddell.

Échoué dans les glaces, l'équipage de l'*Endurance* est monté à bord de ses trois bateaux de sauvetage et a abordé la minuscule île de l'Éléphant. C'est là que Shackleton a délaissé tous ses hommes, sauf cinq d'entre eux, et qu'il s'est embarqué dans une aventure risquée pour traverser plus de 1 200 kilomètres de mers agitées afin d'aller chercher de l'aide, ce qu'ils ont finalement trouvée.

Toutefois, ce qui rend l'histoire de l'*Endurance* si extraordinaire n'est pas l'expédition en soi, c'est que durant toute cette épreuve, personne n'a perdu la vie. On n'a jamais rapporté que des gens avaient été forcés d'en manger d'autres et il n'y a eu aucune mutinerie.

La chance n'avait rien à voir avec tout cela. C'est seulement que Shackleton avait embauché les bonnes personnes. Il avait trouvé les bons hommes pour faire le travail. Lorsque vous embauchez les bonnes personnes, celles qui croient aux mêmes valeurs que vous, la réussite ne peut que se concrétiser. Comment Shackleton a-t-il trouvé son remarquable équipage? Tout simplement en publiant une annonce dans le *London Times.*

Comparons cette expérience à notre manière d'embaucher du personnel. Tout comme Shackleton, nous plaçons des annonces dans les journaux ou leurs équivalents modernes, soit Craigslist ou Monster.com. Parfois, nous faisons affaire avec un spécialiste en recrutement pour trouver quelqu'un, mais le processus est toujours en grande partie le même. Nous fournissons une liste des qualifications requises pour le poste et nous nous attendons à trouver le meilleur candidat, celui qui comblera nos exigences.

Le problème est la façon de rédiger ces annonces. Elles parlent toutes du QUOI et non du POURQUOI. Une petite annonce pourrait se lire : *Chargé de compte recherché, minimum de cinq années d'expérience, doit avoir une connaissance de l'industrie. Venez travailler pour une société extraordinaire en pleine croissance offrant un excellent salaire et des avantages sociaux appréciables.* L'annonce attirera sûrement beaucoup de candidats, mais comment savoir lequel conviendra le mieux?

L'annonce de Shackleton pour recruter les membres de son équipage était différente. Il n'a pas dit ce qu'il recherchait. Son annonce ne disait pas quelque chose du genre :

*Hommes recherchés pour une expédition. Minimum de cinq années d'expérience. Doivent savoir hisser la grand-voile. Venez travailler pour un remarquable capitaine.*

Plutôt, Shackleton recherchait des hommes ayant quelque chose de plus à offrir. Il voulait trouver un équipage qui s'accorderait avec une telle expédition. Dans les faits, son annonce se lisait ainsi :

*Hommes recherchés pour effectuer un voyage périlleux. Salaire minime, froid de canard, longs mois de noirceur totale, danger constant, peu probable de revenir sains et saufs. Honneur et reconnaissance en cas de réussite.*

Les seuls hommes qui ont fait une demande pour l'emploi sont ceux qui avaient lu l'annonce et qui ont pensé que l'expérience semblait fantastique. Ils aimaient les conditions épouvantables. Les seuls qui ont répondu à l'offre d'emploi étaient des survivants. Shackleton a embauché seulement ceux qui croyaient aux mêmes valeurs que lui. Leur capacité de survie était garantie. Lorsque les employés sont au bon endroit, ils garantissent votre réussite. Ils ne travailleront pas avec acharnement et ne chercheront pas de solutions novatrices pour vous, ils le feront pour eux-mêmes.

Les grands leaders ont tous quelque chose en commun et c'est leur aptitude à trouver les bonnes personnes pour se joindre à leurs organismes, des gens qui croient aux mêmes valeurs qu'eux. Southwest Airlines est un excellent exemple d'une société ayant le talent d'embaucher les bonnes personnes. Sa capacité à trouver les gens qui adoptent sa cause fait en sorte qu'elle peut fournir un excellent service. Comme Herb Kelleher l'a déjà si bien formulé : « Vous n'embauchez pas pour les compétences, mais pour l'attitude. Vous pouvez toujours enseigner les compétences. » Tout cela est très bien, mais le problème est de savoir quelle attitude. Que se passe-t-il si leur attitude ne s'adapte pas à votre culture?

Je me plais à leur demander quel est le genre de personnes elles aiment embaucher et l'une des réponses que j'obtiens le plus souvent est : « Nous n'embauchons que des gens passionnés. » Mais comment distinguer une personne passionnée en entrevue d'une personne qui l'est au travail? En vérité, presque toutes les personnes sur la planète sont passionnées, mais nous ne le sommes pas tous pour la même chose. En commençant par POURQUOI lorsque vous embauchez du personnel, vous augmentez considérablement votre capacité d'attirer les personnes passionnées par vos convictions. Si vous embauchez seulement des gens en raison de leur curriculum vitæ impressionnant ou de leur extraordinaire éthique de travail, cela ne garantit pas la réussite. Par exemple, le meilleur ingénieur chez Apple serait sûrement misérable s'il travaillait pour Microsoft. Dans la même veine, le meilleur ingénieur chez Microsoft ne se développerait pas s'il était chez Apple. Les deux sont très expérimentés et ils travaillent avec acharnement. Ils peuvent être fortement recommandés. Toutefois, chacun d'eux ne s'adapte pas nécessairement à la culture de l'autre société. Le but est d'embaucher des personnes qui sont passionnées et qui conviennent à votre POURQUOI, votre but, votre cause ou vos convictions et qui arborent l'attitude qui s'harmonise à votre culture. Une fois ces bases établies, c'est

à ce moment-là que les compétences et l'expérience doivent être évaluées. Shackleton aurait bien pu avoir l'équipe la plus expérimentée qu'il pouvait se payer, mais si ses hommes n'avaient pas été bien assortis sur un plan encore plus élevé que de simples aptitudes, ils auraient eu peu de chances de survivre.

Durant des années, la Southwest n'avait pas de service de plaintes, elle n'en avait pas besoin. Même si Kelleher parlait avec justesse du besoin d'embaucher des personnes en raison de leur attitude, il faut dire, tout en son honneur, que le transporteur aérien a su engager les bonnes personnes pour fournir un excellent service. Kelleher n'était pas le seul à prendre les décisions sur le plan de l'embauche et demander à chacun de tout simplement suivre son intuition était un peu trop risqué. La société avait le don de trouver pourquoi certaines personnes étaient les bonnes et d'élaborer des systèmes pour en recruter d'autres comme elles.

Durant les années 1970, Southwest Airlines a décidé de faire porter à ses agents de bord féminins des pantaminis et des bottes à gogo en guise d'uniforme (c'était dans les années 1970!). Ce n'était pas leur idée. La ligne aérienne de Californie, Pacific Southwest, sur laquelle Southwest s'était modelée, l'avait fait en premier. Southwest l'a tout simplement imitée. Toutefois, contrairement à Pacific Southwest, elle a compris quelque chose qui s'avérerait d'une valeur inestimable. Elle a réalisé que lorsqu'elle recrutait des agents de bord, les seules personnes qui faisaient des demandes étaient des meneuses de claques et des majorettes. C'était parce qu'elles étaient les seules à ne pas être embarrassées à porter ces nouveaux uniformes. D'ailleurs, ces jeunes femmes s'adaptaient parfaitement bien avec Southwest. Elles n'affectaient pas seulement une attitude des plus agréables, elles n'avaient qu'une seule intention et c'était de remonter le moral des gens. Elles propageaient leur optimisme. Elles amenaient les foules à croire que *c'était possible de gagner*. Elles étaient les bonnes personnes pour une société qui était championne à protéger les gens du peuple. Lorsque Southwest s'en est rendu compte, elle a commencé à ne recruter que des meneuses de claques et des majorettes.

Les grandes firmes n'embauchent pas des personnes compétentes pour ensuite les motiver. Elles engagent des personnes déjà motivées et ensuite elles les inspirent. Les gens sont motivés ou ils ne le sont pas. À moins que vous ne donniez aux personnes motivées une valeur en laquelle croire, quelque chose de plus grand que leur travail qu'elles peuvent poursuivre,

elles chercheront un nouvel emploi et vous serez obligés de garder quiconque restera en poste.

## Donnez-leur une cathédrale

Supposons que vous rencontrez deux maçons. Vous posez la question suivante au premier : « Aimez-vous votre travail? » Il vous regarde et vous répond : « Je construis ce mur depuis aussi longtemps que je puisse me souvenir. Ce travail est monotone. Je travaille sous le soleil ardent toute la journée. Les pierres sont lourdes et le fait de les lever jour après jour me crée des maux de dos. Je ne suis même pas certain que ce projet sera terminé de mon vivant. Mais c'est un travail qui me permet de gagner ma vie. » Vous le remerciez de vous avoir consacré du temps et vous continuez votre route.

Environ dix mètres plus loin, vous vous approchez d'un autre maçon. Vous lui posez la même question : « Aimez-vous votre travail? » Il vous regarde et vous répond : « J'aime mon travail. Je suis en train de construire une cathédrale. Évidemment, je travaille sur ce mur depuis aussi longtemps que je puisse me souvenir. Bien sûr que le travail est parfois monotone. Je travaille sous le soleil ardent toute la journée. Les pierres sont lourdes et le fait de les lever jour après jour me crée des maux de dos. Je ne suis même pas certain que ce projet sera terminé de mon vivant. Mais je construis une cathédrale. »

CE QUE font ces deux maçons est exactement le même travail. La différence est que l'un a un sentiment d'accomplissement. Il a un sentiment d'appartenance. Il vient travailler le matin pour faire partie de quelque chose de plus grand que le travail qu'il accomplit. Le simple fait de savoir POURQUOI change complètement sa manière de voir son travail. Il devient ainsi plus productif et certainement plus fidèle, alors que le premier maçon accepterait probablement de faire un autre travail pour un salaire plus élevé. Le maçon inspiré travaille durant de plus longues heures et il refuserait probablement un emploi plus facile et mieux payé pour le simple fait de rester et de faire partie de cette noble cause. Il ne se voit pas comme étant plus ou moins important que celui qui fabrique des vitraux ou même que l'architecte. Ils travaillent tous ensemble pour construire une cathédrale. C'est ce lien qui les unit qui crée une camaraderie. Cette amitié et la

confiance concrétisent la réussite. Des gens qui travaillent ensemble pour une cause commune.

Les entreprises qui ont un POURQUOI puissant sont en mesure d'inspirer leurs employés. Ces derniers sont plus productifs et novateurs et le sentiment qu'ils emportent avec eux au travail attire d'autres individus également prêts à travailler à cet endroit. Il ne faut pas chercher bien loin pour remarquer que les entreprises avec lesquelles nous aimons faire des affaires sont également les meilleurs employeurs. Lorsque les gens au sein de la société savent POURQUOI ils viennent travailler, ceux qui sont à l'extérieur sont bien plus portés à comprendre la raison pour laquelle la société est spéciale. Dans de telles entreprises, de la direction jusqu'au bas de l'échelle, personne ne se voit comme étant plus ou moins important que les autres. Ils ont tous besoin les uns des autres.

## Lorsque motivé par POURQUOI, le succès est assuré

C'était la version de fin de siècle de l'expansion des sociétés point com. La promesse d'une nouvelle technologie révolutionnaire changeait la façon dont les gens entrevoyaient l'avenir. Il existait une course pour savoir qui arriverait en premier. Nous étions à la fin du XIX$^{e}$ siècle et la nouvelle technologie était l'avion. Un des hommes les plus connus dans le domaine était Samuel Pierpont Langley. Comme plusieurs autres inventeurs de son époque, il tentait de construire la première machine volante plus lourde que l'air. Son but était d'être le premier à voler à bord d'un appareil contrôlé et propulsé par un moteur. La bonne nouvelle était qu'il possédait tous les éléments pour réaliser cette énorme tâche. Il détenait ce que plusieurs auraient qualifié de recette de succès.

Langley avait acquis une certaine réputation au sein du milieu universitaire en tant qu'astronome, ce qui lui avait permis d'occuper des postes prestigieux. Il était secrétaire à la Smithsonian Institution. Il avait été adjoint au Harvard College Observatory et professeur de mathématiques à l'United States Naval Academy. Il entretenait des relations influentes. Au nombre de ses amis, on comptait certains des hommes les plus puissants du gouvernement et du monde des affaires, y compris Andrew Carnegie et Alexander Graham Bell. De plus, il était extrêmement bien financé. Le Ministère de la guerre, précurseur du département de la Défense, lui avait

remis 50 000 $ pour son projet, ce qui représentait une grosse somme d'argent à cette époque. Donc, l'argent n'était pas un problème.

Langley avait réuni certains des meilleurs et des plus brillants cerveaux du moment. Son équipe de rêve comprenait le pilote d'essai Charles Manly, un ingénieur en mécanique très doué ayant étudié à Cornell ainsi que Stephan Balzer, le concepteur de la première voiture à New York. Langley et son équipe avaient utilisé les meilleurs matériaux. Les conditions du marché étaient parfaites et son travail de relations publiques était impeccable. Le *New York Times* le suivait partout où il allait. Tout le monde le connaissait et désirait sa réussite.

Mais il y avait un problème.

Langley avait un but audacieux, mais il ne savait pas vraiment POURQUOI il le faisait. Son but de vouloir construire un avion était défini en termes de CE QU'il faisait et CE QU'il pouvait obtenir. Il était passionné d'aéronautique depuis son tout jeune âge, mais il n'avait pas de cause à défendre. Avant tout, il voulait être le premier. Il voulait devenir riche et célèbre. C'était sa principale source de motivation.

Bien qu'il possédait déjà une bonne réputation dans son domaine, il était affamé du genre de gloire qu'avait connue Thomas Edison ou Alexander Graham Bell, celle qui vient seulement lorsqu'une personne invente quelque chose d'extraordinaire. Langley voyait l'avion comme sa porte d'entrée vers la gloire et la fortune. Il était intelligent et motivé. Il détenait ce que nous présumons être la recette du succès : il possédait beaucoup d'argent, les meilleures personnes et les conditions du marché étaient idéales. Mais très peu d'entre nous ont déjà entendu parler de Samuel Pierpont Langley.

À quelques kilomètres de Dayton en Ohio, Orville et Wilbur Wright construisaient également une machine volante. Contrairement à Langley, les frères Wright ne possédaient pas la recette du succès. Pire encore, ils semblaient être en possession de la recette de l'échec. Personne ne finançait leur projet. Le gouvernement ne leur avait accordé aucune subvention. Ils ne connaissaient personne en hautes instances. Ils finançaient leur rêve avec les profits de leur magasin de bicyclettes. Aucune autre personne qui faisait partie de l'équipe, y compris Orville et Wilbur, ne détenait un diplôme d'études supérieures. Ce que les frères Wright faisaient n'était pas bien différent de Langley ou de tous les autres qui tentaient de construire une machine volante. Mais les frères Wright possédaient quelque chose de très

particulier. Ils chérissaient un rêve. Ils savaient POURQUOI il était important de construire cet engin. Ils croyaient que s'ils pouvaient trouver de quelle façon fabriquer cette machine volante, qu'elle transformerait le monde. Ils imaginaient tous les avantages qu'elle apporterait au monde entier en réussissant.

« Wilbur et Orville étaient de véritables scientifiques. Ils étaient vraiment et profondément résolus à résoudre un problème physique, c'est-à-dire celui de l'équilibre et du vol », rapportait James Tobin, le biographe des frères Wright. Pour sa part, Langley, était miné par l'envie d'obtenir le niveau de prestige de ses partenaires comme Alexander Graham Bell, une gloire qu'il savait possible d'obtenir seulement par l'entremise d'une percée scientifique spectaculaire. Selon Tobin : « Langley n'était pas passionné comme l'étaient les frères Wright par le vol, mais il cherchait plutôt un accomplissement. »

Orville et Wilbur prêchaient ce en quoi ils croyaient. Ils inspiraient les autres au sein de la communauté à se joindre à leur cause. La preuve de leur engagement sautait aux yeux. Après avoir connu de nombreux échecs, la plupart des gens auraient abandonné, mais ce n'était pas le cas de l'équipe des frères Wright. Ses membres étaient si inspirés que peu importe le nombre de revers encaissés, ils étaient prêts à continuer. On disait que chaque fois que les frères Wright procédaient à un vol d'essai, qu'ils apportaient cinq ensembles de pièces avec eux parce qu'ils savaient que c'était le nombre de fois qu'ils échoueraient avant de décider de revenir à la maison.

Puis, un jour, c'est arrivé! Le 17 décembre 1903, dans un champ de Kitty Hawk en Caroline du Nord, les frères Wright se sont envolés dans le ciel. Un vol de 59 secondes à une altitude de 37 mètres et à une vitesse d'un joggeur, voilà tout ce qu'il a fallu pour introduire une nouvelle technologie qui allait transformer le monde.

Aussi remarquable que fût cette réalisation, elle est presque passée inaperçue. Le *New York Times* n'était pas là pour couvrir l'événement. Motivés par quelque chose de plus grand que la gloire et le prestige, les frères Wright préféraient attendre avant d'en parler au monde entier, car ils comprenaient ce que représentait cette percée pour l'humanité.

Langley et les frères Wright tentaient de créer exactement la même chose. Ils fabriquaient tous le même produit. Les frères Wright et Langley étaient tous excessivement motivés. Ils étaient tous dotés d'une solide

éthique du travail. Ils faisaient tous preuve d'un esprit scientifique éclairé. Ce que l'équipe des frères Wright possédait au détriment de celle de Langley n'avait rien à voir avec la chance. C'était de l'inspiration. Langley était animé par l'idée de récolter la gloire et la richesse. Les frères Wright étaient motivés par leurs convictions. Ils enflammaient l'esprit des gens autour d'eux. Langley payait pour ceux dont le talent l'aiderait à devenir riche et célèbre. Les frères Wright ont commencé en se demandant POURQUOI. Une autre preuve qui démontrait que Langley était motivé par ce qu'il faisait est que quelques jours après le premier vol des frères Wright, il a tout abandonné et s'est retiré des affaires. Il aurait pu dire que c'était extraordinaire et qu'il allait apporter des améliorations à leur technologie, mais il ne l'a pas fait. Il a trouvé que sa défaite était humiliante, son vol d'essai l'avait fait amerrir dans la rivière Potomac. Les journaux se sont tous moqués de lui. Ce que les autres pensaient de lui était très important et il était si préoccupé par le fait de devenir célèbre et qu'il n'avait pas été le premier à réaliser cet exploit, qu'il a tout abandonné.

## L'innovation est tangentielle

Les équipes de rêve ne sont pas toujours aussi merveilleuses qu'elles le semblent. Lorsqu'une équipe d'experts se réunit, ses membres travaillent souvent individuellement et non pour le bien de l'ensemble. C'est ce qui se produit lorsque les entreprises sentent le besoin de payer des salaires faramineux pour *acquérir les meilleurs talents*. Ces personnes ne se présentent pas nécessairement parce qu'elles croient en votre POURQUOI, elles le font pour ce qu'elles en retirent, entre autres, pour l'argent. Il s'agit d'un cas typique de manipulation. Payer quelqu'un beaucoup d'argent et lui demander d'émettre des idées fantastiques, n'apporte pas grand-chose de positif. Par contre, en réunissant une équipe de personnes qui pensent de la même manière et en leur donnant une cause à soutenir, vous vous assurez ainsi d'un merveilleux travail d'équipe et d'une solide camaraderie. Langley avait créé une équipe de rêve et il avait promis à ses membres qu'ils deviendraient riches. Les frères Wright ont inspiré un groupe de personnes à les suivre et poursuivre quelque chose de plus grand que chaque membre de l'équipe. En général, les entreprises donnent à leurs employés un projet sur lequel travailler. À l'opposé, les entreprises les plus novatrices leur donnent un but à atteindre.

Le rôle d’un leader n’est pas que de trouver des idées formidables. Son rôle est de créer un environnement propice à la concrétisation de merveilleuses idées. Ce sont les gens à l’intérieur de la société, ceux qui sont en première ligne, qui sont les mieux qualifiés pour trouver de nouvelles façons de faire. Par exemple, la personne qui répond au téléphone et qui parle aux clients peut vous en dire davantage au sujet du genre de questions que lui pose la clientèle, bien plus que le cadre supérieur dont le bureau se trouve à des kilomètres. Si les gens au sein d’une entreprise se font dire de seulement faire ce qu’on leur demande lorsqu’ils viennent travailler, c’est tout ce qu’ils feront. Si on leur rappelle constamment POURQUOI la société a été créée et si on leur dit de toujours chercher des façons de favoriser cette cause tout en accomplissant leur travail, ils feront alors bien plus que d’exécuter seulement leur travail.

Par exemple, ce ne fut pas Steve Jobs qui a inventé personnellement l’iPod, iTunes ou l’iPhone, ce sont d’autres personnes à l’interne. Jobs donnait aux gens une idée, un contexte, un but plus précis à partir duquel innover. Il leur demandait de trouver des entreprises stagnantes ou des sociétés qui luttaient pour conserver leurs anciens modèles d’affaires et les mettre ensuite au défi. C’est pour cette raison qu’Apple a été lancée, c’est ce que Jobs et Wozniak ont fait lorsqu’ils ont démarré leur entreprise et c’est ce que les gens et les produits d’Apple ont fait depuis. C’est un modèle qui se répète. Les employés d’Apple cherchent tout simplement des façons de faire triompher leur cause dans autant de domaines qu’ils le peuvent. Cela fonctionne.

Ce n’est pas le cas dans plusieurs autres entreprises. Celles qui se définissent par CE QU’elles font plutôt que POURQUOI elles le font disent à leurs employés d’innover autour d’un produit ou d’un service. On leur demande de le rendre meilleur. Les gens qui travaillent pour la concurrence d’Apple, les autres qui se définissent comme des *fabricants d’ordinateurs* se rendent au travail pour développer des *ordinateurs plus novateurs*. Le mieux qu’ils puissent faire est d’ajouter plus de mémoire, une caractéristique ou deux, ou comme un fabricant de PC l’a déjà fait, donner aux clients l’option de personnaliser la couleur du boîtier de leur ordinateur. On ne peut pas dire qu’il s’agit là d’une idée ayant le potentiel de transformer le cours d’une industrie. C’est une caractéristique intéressante, mais ce n’est pas une innovation. Si vous vous demandez comment Colgate a fait pour se retrouver avec trente-deux différentes sortes de dentifrice,

c’est parce que chaque jour ses employés vont travailler pour développer un meilleur dentifrice et non pas, par exemple, pour trouver des moyens d’aider les gens à se sentir plus confiants.

Apple n’a pas le monopole des bonnes idées; il y a des penseurs intelligents et novateurs dans la plupart des entreprises. Mais les grandes sociétés donnent à leur personnel un but ou un défi à relever et autour duquel développer des idées plutôt que de leur donner l’ordre de faire un meilleur piège à souris. Les entreprises qui étudient leurs concurrents dans l’espoir d’ajouter des caractéristiques et des avantages qui rendront *leurs* produits “meilleurs” travaillent uniquement pour se cantonner dans CE QU’elles font. Les entreprises qui savent pertinemment POURQUOI elles existent ont tendance à ignorer leurs concurrents, tandis que celles qui connaissent vaguement leur POURQUOI sont obsédées par CE QUE font les autres.

La capacité d’une société à innover n’est pas seulement utile pour exploiter de nouvelles idées, mais il s’agit d’un élément inestimable pour surmonter la résistance. Lorsque les gens viennent travailler en ayant un sens d’accomplissement plus élevé, il est plus facile pour eux de traverser les temps difficiles ou même de trouver des opportunités durant ces périodes sombres. Les personnes qui vont travailler en sachant très bien POURQUOI sont moins sujettes à abandonner après quelques échecs parce qu’elles comprennent la noblesse de la cause. Thomas Edison, un homme décidément motivé par une cause noble, disait qu’il n’avait pas trouvé comment fabriquer une ampoule, mais des milliers de façons de ne pas y arriver.

Southwest Airlines est réputée pour avoir lancé la rotation en dix minutes, c’est-à-dire débarquement, préparation et embarquement dans un avion en dix minutes. Cette capacité permet à une ligne aérienne de réaliser plus de profits parce que plus d’avions circulent dans le ciel. Ce que peu de gens savent est que cette innovation a vu le jour lorsque la société luttait pour sa survie. En 1971, Southwest rencontrait des problèmes de liquidités et a dû vendre un de ses avions pour rester en affaires. Elle s’est retrouvée avec trois avions pour respecter un horaire qui en exigeait quatre. Elle faisait face à deux choix : diminuer ses opérations ou trouver comment faire la rotation de ses avions en dix minutes. Voilà donc l’origine de sa rotation en dix minutes.

Alors que la plupart des employés d'autres compagnies aériennes auraient tout simplement réagi en disant que c'était impossible à réaliser, ceux de Southwest se sont réunis pour trouver une façon d'accomplir cette tâche immense qui semblait presque impossible à exécuter. Aujourd'hui, cette innovation rapporte encore des dividendes. En raison de l'achalandage accru dans les aéroports, les avions étant plus gros et les cargaisons plus considérables, il ne faut que vingt-cinq minutes à Southwest pour faire sa rotation. Toutefois, si elle essayait de conserver le même horaire, mais qu'elle n'ajoutait que cinq minutes supplémentaires à sa rotation, sa flotte aurait besoin de dix-huit avions supplémentaires, ce qui lui coûterait tout près d'un milliard de dollars.

La remarquable capacité de Southwest à résoudre les problèmes, le talent incomparable d'Apple pour l'innovation et l'aptitude des frères Wright à développer une technologie avec l'équipe qu'ils avaient constituée ont tous fait en sorte que leurs projets se sont concrétisés pour la même raison : ils croyaient qu'ils pouvaient y arriver et ils ont fait confiance aux gens qui les entouraient pour y parvenir.

## La définition de la confiance

Fondée par Sir Francis Baring en 1762, la Barings Bank était la plus ancienne banque d'affaires d'Angleterre. Elle avait survécu à l'épopée napoléonienne ainsi qu'aux Première et Deuxième guerres mondiales. Cependant, elle n'a pu résister aux risques que lui a fait courir un spéculateur malhonnête. Nick Leeson a fait tomber la Barings Bank en 1995 en procédant à des opérations à risque extrêmement élevé pour lesquelles il n'avait jamais reçu d'autorisation. S'il avait pu continuer à opérer de cette façon, Leeson serait devenu excessivement riche, tout comme la banque d'ailleurs, et il aurait été considéré comme un héros.

Mais telle est la nature des choses imprévisibles comme la température et les marchés financiers. Certains diraient que Leeson ne s'adonnait qu'à un jeu. Mais le jeu est bien différent d'un risque calculé. Ce dernier nous fait réaliser que nous pouvons perdre beaucoup, mais nous prenons les mesures qui s'imposent soit pour nous protéger, soit pour être prêts à faire face à tout dénouement inattendu, mais vraisemblable. Bien qu'un atterrissage d'urgence sur l'eau soit *inattendu* comme se plaisent à nous l'indiquer les transporteurs aériens, ils nous fournissent tout de même des

gilets de sauvetage. Et si ce n'est que pour assurer notre tranquillité d'esprit, nous sommes heureux qu'ils le fassent. Agir autrement serait un risque que peu de lignes aériennes seraient prêtes à prendre même si les tables actuarielles pèsent fortement en leur faveur.

Leeson occupait étrangement deux postes à la Barings. Il agissait à titre de négociateur et il était son propre superviseur, mais ce n'est pas intéressant compte tenu du sujet. Le fait qu'un homme possédait un niveau aussi élevé de tolérance au risque et qu'il ait pu créer autant de dommages n'est pas très intéressant non plus. Toutes les deux sont des situations à court terme. Les deux se seraient réglées si Leeson avait quitté la société, avait changé d'emploi ou si la Barings avait nommé quelqu'un d'autre comme superviseur des opérations. Ce qui est encore plus curieux c'est qu'au départ la culture de la banque permettait qu'existent de telles conditions. La Barings avait perdu son POURQUOI.

La culture au sein de la Barings ne faisait plus en sorte que les gens étaient inspirés à venir y travailler. Ils étaient motivés, mais ils n'étaient pas inspirés. Évidemment, ils avaient été manipulés par la promesse de recevoir des dividendes substantiels selon leur rendement, mais ils n'étaient pas inspirés à travailler dans l'intérêt du groupe. La raison pour laquelle Leeson avait pu afficher un comportement aussi risqué pendant aussi longtemps sans se faire prendre ne dépendait pas du fait que les gens ne se rendaient pas compte qu'il faisait quelque chose de potentiellement dangereux. C'était pire que cela. Il y avait une certaine honte à dénoncer. « Les gens aux bureaux de Londres de la Barings étaient de tels je-sais-tout, expliquait Leeson, que personne n'osait poser de questions gênantes devant les autres. » Le manque d'un véritable ensemble de valeurs et de convictions ainsi que la faible culture qui en découlait ont créé un environnement individualiste dont l'influence à long terme ne pouvait faire autrement qu'occasionner un tel désastre. Cette expérience relève de l'époque de l'homme des cavernes. Si les gens ne s'occupent pas de la communauté, alors ses avantages s'évanouissent. Plusieurs entreprises sont constituées d'employés et de vendeurs vedettes, mais en règle générale, peu d'entre elles sont dotées d'une culture qui développe des gens extraordinaires, sans que ce soit une exception.

Faire confiance est un merveilleux sentiment. La confiance nous permet de nous fier aux autres. Nous nous fions aux personnes en qui nous avons confiance pour nous aider à prendre des décisions. Elle est le fondement des

progrès que nous accomplissons dans notre vie, notre famille, notre entreprise, notre société et notre espèce. Nous faisons confiance aux gens dans notre communauté de prendre soin de nos enfants afin d'aller souper au restaurant en tête-à-tête. Quand vient le temps de choisir entre deux gardiennes, nous allons plus souvent faire confiance à celle qui possède un peu d'expérience et qui vient de notre quartier plutôt qu'à une personne ayant beaucoup d'expérience et qui vient d'ailleurs. Nous ne faisons pas confiance à une personne de l'extérieur parce que nous ne savons rien à son sujet. En fait, nous ne connaissons rien de la gardienne du coin non plus, à part le fait qu'elle vient du quartier. Dans ce cas, nous faisons confiance au connu plutôt qu'à l'expérience pour quelque chose d'aussi important que la sécurité de nos enfants. Nous avons confiance en quelqu'un qui vit dans le même arrondissement et qui partage davantage nos valeurs et nos convictions. Selon nous, cette personne est mieux qualifiée pour prendre soin de ce que nous avons de plus précieux que quelqu'un qui possède un curriculum vitæ imposant et qui vient d'un endroit qui nous est inconnu. Voilà quelque chose d'assez remarquable. Nous devons nous y arrêter lorsque nous pensons à notre manière d'embaucher les gens. Est-ce le curriculum vitæ et l'expérience qui comptent le plus ou est-ce la façon dont la personne s'adapte avec notre communauté? Nos enfants sont probablement plus importants que le poste que nous cherchons à combler et, malgré tout, nous appliquons une norme différente. S'agit-il ici d'une fausse hypothèse au moyen de laquelle trouver le meilleur employé?

Historiquement, la confiance a joué un rôle beaucoup plus crucial que les compétences quant au progrès des entreprises et des nations. Tout comme le couple qui laisse ses enfants pour sortir un soir, des groupes de gens dans la société s'absentaient en toute confiance sachant qu'ils retrouveraient leurs demeures et leurs familles en sécurité à leur retour. S'il n'y avait pas eu de confiance, personne n'aurait pris un quelconque risque. Sans risques, il n'y aurait eu aucune exploration, aucune expérience et aucun progrès dans la société dans son ensemble. Il s'agit là d'un merveilleux concept. C'est seulement lorsque les individus peuvent avoir confiance en la culture ou l'entreprise qu'ils prendront des risques afin qu'elle fasse des progrès dans son ensemble. Finalement, ils ne le feront que si c'est avantageux pour leur propre santé et leur survie.

Peu importe l'expérience et les compétences d'un trapéziste, il ne tentera pas de réaliser un nouveau saut qui défie la mort sans l'essayer une

première fois avec un filet de sécurité. Selon la dangerosité du numéro, il insistera toujours pour avoir un filet lorsqu'il se produit. En plus d'avoir l'avantage de vous attraper si vous tombez, le filet est aussi bénéfique sur le plan psychologique. En sachant qu'il est là, le trapéziste est désireux d'essayer une manœuvre qu'il n'a jamais tentée auparavant et de la pratiquer à maintes reprises. Retirez le filet et il ne s'adonnera qu'à des numéros qu'il est certain de pouvoir réussir. Plus il a confiance en la qualité du filet et plus il prend de risques personnels pour améliorer son numéro. La direction du cirque lui procure un sentiment de confiance en lui fournissant un filet et elle agit exactement de la même façon avec les autres artistes. Bientôt, tous les artistes se sentent confiants d'essayer de nouveaux numéros afin de se dépasser. La combinaison de confiance et de risque fait en sorte que tout le cirque est en mesure de donner un bien meilleur spectacle. Un meilleur spectacle attire plus de spectateurs. Le système se développe, mais pas sans confiance. Pour ceux qui font partie d'une communauté ou d'une structure commerciale, ils doivent avoir confiance que leurs leaders leur fourniront un filet, qu'il soit d'ordre pratique ou émotionnel. Grâce à ce sentiment de soutien, ils feront fort probablement plus d'efforts qui profiteront au groupe dans son ensemble.

Je dois admettre qu'il y a toujours des gens qui prennent des risques pour une première fois ou à répétition, sans filet de sécurité. Il y aura toujours ceux qui exploreront, peu importe qui reste derrière pour prendre soin de la société. Ils sont perçus comme des novateurs, et ce, à juste titre. Ce sont ceux qui ont poussé plus loin, qui ont fait des choses que personne d'autre n'aurait faites. Certains font progresser une entreprise ou même la collectivité. D'autres finissent par mourir avant même d'avoir accompli quoi que ce soit.

Il y a une énorme différence entre sauter d'un avion avec ou sans parachute. Les deux constituent des expériences exaltantes, mais une seule augmente vos chances de l'essayer à nouveau. Un trapéziste dont la personnalité le prédispose à prendre de grands risques sans filet peut être le numéro vedette d'un spectacle qui, sans lui, serait médiocre. Mais s'il meurt ou s'il quitte le cirque pour travailler ailleurs, qu'arrivet-il? Il s'agit là d'un paradigme nous montrant quelqu'un qui est motivé par le gain personnel, sans tenir compte des conséquences ou des avantages pour l'entreprise pour laquelle il travaille. Dans un tel cas, l'effort peut servir autant l'individu que le groupe, mais les avantages, surtout pour le groupe, ont une date de

péremption. Au fil du temps, ce genre de système se détraquera et, bien souvent, au détriment du groupe. La meilleure stratégie à long terme est de stimuler la confiance pour encourager les gens qui ne sont pas comme Nick Leeson et qui n'ont pas autant de prédilection pour le risque.

Les grandes entreprises deviennent excellentes parce que les gens qui travaillent pour elles se sentent protégés. Le sens puissant de cette culture crée un sentiment d'appartenance et agit comme un filet de sécurité. Les employés viennent au travail sachant que leurs patrons, leurs collègues et l'institution dans l'ensemble, prendront soin d'eux. Il s'ensuit alors un comportement réciproque. Les décisions, les efforts et les comportements des employés viennent les soutenir, ils sont avantageux pour eux et ils protègent les intérêts de l'entreprise dans son ensemble, et ce, à long terme.

Southwest Airlines, une société renommée pour être axée sur le client, ne croit pas, selon ses politiques, que ce dernier a toujours raison. Elle ne tolère pas que les clients abusent de la patience de son personnel. Elle préfère alors que ceux-ci voyagent avec une autre ligne aérienne. Il y a une ironie subtile dans le fait qu'une société réputée pour avoir le meilleur service à la clientèle au pays fait passer ses employés avant ses clients. La confiance entre la direction et les employés n'est pas un dogme, mais c'est ce qui fait en sorte qu'elle offre un excellent service à ses clients. Alors, il s'agit d'une condition préalable : nous devons faire confiance à la culture de la firme pour laquelle nous travaillons et partageons les valeurs et les convictions. Par exemple, sans cela, cet employé n'est tout simplement pas à sa place. Il est fort probable qu'il ne travaillera que pour son gain personnel, sans considération du bien de la collectivité. Par contre, si les personnes à l'intérieur se complètent les unes les autres, l'occasion d'en faire plus, d'explorer, d'inventer, augmente de façon considérable et, plus important encore, de le faire à répétition augmente l'efficacité de façon dramatique. C'est seulement en partageant une confiance mutuelle qu'une institution peut atteindre l'excellence.

## La confiance absolue provient de choses qu'on ne peut voir

« Rambo 2, disait la voix de la radio du brigadier-général Jumper en l'appelant par son indicatif d'appel. Votre groupe 180, quarante kilomètres, approche rapidement. »

« Contact radar avec la basse-cour » a répliqué Rambo 2, indiquant qu'il avait repéré l'ennemi sur son radar. John Jumper était un général décoré et un pilote expérimenté ayant à son actif des milliers d'heures de vol en plus de mille heures de combat aux commandes d'un avion de chasse F-15. Sans contredit, il était l'un des meilleurs. Né à Paris au Texas, il avait poursuivi une carrière honorable. Il avait fait voler presque tout ce que l'Armée de l'air américaine possédait, des avions cargos aux chasseurs à réaction. Médaillé pour sa conduite distinguée, commandant de sa propre flotte de combat, il était l'incarnation même du pilote de chasse. Il était intelligent et confiant.

Mais ce jour-là, la réaction de Jumper ne correspondait pas à la situation à laquelle il faisait face. À quarante kilomètres, on se serait attendu à ce qu'il ouvre le feu ou qu'il prenne une autre mesure offensive. Craignant que Jumper ait perdu le contact sur son radar, le capitaine Lori Robinson a calmement répété ce qu'elle pouvait voir à des kilomètres de là : « Rambo 2, confirmez contact radar VOTRE groupe maintenant190 trente-deux kilomètres. »

Lori Robinson était contrôleure des armes aériennes et elle surveillait ce qui se passait sur son écran radar à partir d'un centre de commandement et de contrôle. Elle avait la tâche de diriger le pilote vers l'aéronef de l'ennemi afin qu'il puisse utiliser ses armes contre lui pour l'intercepter et le détruire. Contrairement à un contrôleur aérien dont le travail consiste à ce que les avions prennent des routes différentes, le contrôleur des armes aériennes doit faire en sorte que les aéronefs se rapprochent. Du point d'observation de l'écran radar, c'est seulement lui, le contrôleur des armes aériennes, qui voit l'ensemble puisque le système de navigation de l'avion montre seulement au pilote ce qui se trouve devant lui.

Toutefois, le capitaine Robinson voyait son travail comme quelque chose de plus important que le seul fait de fixer un radar, quelque chose de plus grand que d'être les yeux et les oreilles des pilotes qui s'élançaient vers le danger à 2 400 kilomètres à l'heure. Elle savait POURQUOI son travail était important. Elle se voyait comme étant responsable de libérer la voie aux pilotes dont elle s'occupait pour qu'ils puissent faire ce qu'ils devaient faire, c'est-à-dire se dépasser à bord de leur aéronef avec la plus grande des confiances. C'était pour cette raison qu'elle était excellente dans la pratique de ce travail. Robinson ne pouvait pas se permettre de faire des erreurs. Si cela se produisait, elle perdrait la confiance des pilotes et, pire encore, ils

perdraient confiance en eux-mêmes. Vous voyez, c'est la confiance qui fait en sorte que les pilotes de chasse font si bien leur travail.

Puis, c'est arrivé. Le capitaine Robinson voyait bien par la voix cale de Jumper qu'il ne se rendait pas compte de la menace qui s'approchait de lui. Par une journée sans nuages, à 6 000 mètres dans les airs au-dessus du désert, l'alarme a retenti dans le Rambo 2, un chasseur à réaction de pointe de 25 millions de dollars. Jumper a levé les yeux de son écran radar et il a vu l'ennemi qui se dirigeait directement vers lui. « DÉGAGE À DROITE! DÉGAGE À DROITE! » a-t-il crié dans sa radio. Le 9 octobre 1988, le brigadier-général John P. Jumper a été tué.

Le capitaine Robinson a attendu. Il régnait un calme désarmant. Puis, Jumper est sorti furieux de la salle de débreffage de la base aérienne de Nellis. « Vous m'avez fait tuer! » a-t-il dit au capitaine Robinson d'un ton sec. Située dans le désert du Nevada, Nellis accueille l'école d'armement des chasseurs de l'Armée de l'air et, ce jour-là, le général John Jumper a été touché directement par un missile de simulation provenant d'un autre chasseur de l'Armée de l'air américaine jouant le rôle d'un combattant ennemi.

« Monsieur, ce n'était pas ma faute, a répliqué calmement le capitaine Robinson. Regardez la vidéo et vous verrez. » Le général Jumper, alors lieutenant-colonel du 57e escadron, diplômé de l'USAF Fighter Weapons School et ancien instructeur à Nellis, examinait de façon routinière chacun des détails de chaque mission d'entraînement qu'il dirigeait. Les pilotes se référaient souvent aux vidéos pour apprendre de leurs exercices. Les vidéos ne mentaient pas. Celle-ci ne faisait pas exception. Elle a révélé que l'erreur était bel et bien la sienne et non celle du capitaine Robinson; il s'agissait d'un faux pas classique. Il avait oublié qu'il faisait partie d'une équipe. Il avait oublié que ce qui le rendait si bon dans son travail, ce n'était pas seulement ses capacités. Jumper était l'un des meilleurs parce qu'il y avait d'autres personnes qui veillaient sur lui. Il y avait une infrastructure massive composée de personnes qu'il ne voyait pas.

Il ne faisait aucun doute que le général Jumper avait été doté du meilleur appareil et de la meilleure technologie et qu'il avait reçu la meilleure formation. Mais c'était la mécanique, les enseignants, ses collègues pilotes, la culture de l'Armée de l'air et le capitaine Robinson qui s'assuraient qu'il puisse se faire confiance dans l'exercice de ses fonctions. Le général Jumper avait oublié POURQUOI il était si bon. Il avait pris une

décision qui lui avait coûté la vie. Voilà pourquoi la formation existait, c'est-à-dire pour apprendre ces leçons.

Quelque seize ans après cette leçon au-dessus du désert du Nevada, le général Jumper passait à des choses encore plus importantes. Aujourd'hui général quatre étoiles à la retraite, il a servi comme chef d'étatmajor de l'Armée de l'air américaine de 2001 à 2005, le plus haut poste en uniforme de toute l'Armée de l'air. Il était chargé du groupe, de la formation et de l'approvisionnement en appareils de près de 700 000 militaires en service actif, des gardes, de la réserve et des civils servant aux États-Unis et à l'étranger. À titre de membre de l'instance collégiale des chefs d'état-major et en collaboration avec les autres chefs de service, il conseillait le secrétaire de la défense, le Conseil de sécurité national et le président.

Toutefois, il ne s'agit pas d'une histoire au sujet du général Jumper, c'est plutôt une histoire qui concerne Lori Robinson. Maintenant, elle est brigadière-générale de l'Armée de l'air et ne regarde plus à travers un périscope. Dans sa vie, il n'y a plus de monstres et de bandits comme l'Armée de l'air surnomme les bons et les méchants. Même si son travail a changé, le général Robinson commence chaque jour en se rappelant POURQUOI elle est venue travailler.

Bien que *ses enfants* lui manquent, tel qu'elle qualifie ceux qui ont servi sous son commandement, le général Robinson cherche toujours des moyens d'ouvrir la voie à d'autres pour qu'ils puissent se dépasser et faire progresser l'Armée. « Le temps de penser à soi est révolu, vous n'êtes pas le centre d'intérêt, ce sont les lieutenants derrière vous qui comptent. » Voilà ce qu'elle rappelait aux étudiants lorsqu'elle était instructeur à l'école d'armement des chasseurs. « S'il y en a suffisamment parmi nous qui le font, ajoutait-elle en se référant au POURQUOI pour lequel elle fait ce travail, alors nous laissons cette armée et ce pays en bien meilleure position que lorsque nous avons commencé. Et n'est-ce pas le but? » C'est ce sentiment d'accomplissement, cette idée claire du POURQUOI elle va travailler qui ont permis au général Robinson de réussir. Incidemment, c'est aussi ce qui la rend une personne remarquable.

Travailler fort pour ouvrir la voie à d'autres individus pour qu'ils puissent continuer en toute confiance à faire des choses encore plus extraordinaires a aussi inspiré d'autres personnes à le faire pour le général Robinson afin qu'elle continue de faire exactement la même chose. En tant que femme dans le monde très masculin de l'armée, elle donne l'exemple

sur la façon d'être un leader. Le leadership n'est pas une question de faire jouer ses muscles et d'intimider; les grands leaders, comme le prouve le général Robinson, dirigent en sachant POURQUOI. Ils personnifient ce sentiment d'accomplissement qui inspire les autres autour d'eux.

Le général Robinson inspirait une telle confiance en sa qualité de contrôleur d'armes qu'il arrivait souvent que des pilotes en formation demandent d'être assignés à son groupe. « Le compliment le plus formidable que je n'ai jamais reçu était lorsque des gens disaient que lorsqu'ils iraient à la guerre, ils voulaient que ce soit Lori à la radio », a-t-elle confié. Elle est la première femme de l'histoire de l'Armée de l'air à avoir commandé le 552e escadron du contrôle aérien à partir de la base aérienne de Tinker, un des plus importants escadrons du commandement de combat aérien. Il s'agit de l'escadron qui fait voler les aéronefs du système aéroporté d'alerte et de contrôle. (Cette flotte est constituée d'avions Boeing 707 munis de réflecteurs paraboliques radars géants.) Elle est le premier commandant d'un escadron de combat qui n'a pas fait son ascension en passant par les échelons de pilotes. Elle a été la première femme instructeur à l'école d'armement de l'Armée de l'air où l'on entraîne les meilleurs chasseurs. C'est à cet endroit qu'elle est devenue l'instructeur le plus reconnu dans les rangs en obtenant le titre de meilleure enseignante sept fois de suite. Elle est la première femme directrice du secrétariat de l'Armée de l'air et chef d'état-major du groupe d'action. En 2000, le président de l'instance collégiale des chefs d'état-major a dit du général Robinson, qui était encore capitaine à l'époque, qu'elle avait véritablement influencé ses idées au sujet de la puissance aérienne. Et la liste ne cesse de s'allonger.

De toute évidence, le général Lori Robinson est un remarquable leader. Certaines personnes qui occupent des postes de direction agissent comme si elles se trouvaient dans un arbre avec des singes. Elles s'assurent que tous ceux qui sont en haut de l'arbre et qui regardent en bas ne voient que des sourires. Mais il arrive trop souvent que ceux qui se trouvent au pied de l'arbre et qui regardent en haut ne voient que des postérieurs. Les grands leaders comme le général Robinson sont respectés autant par leurs supérieurs que par leurs subalternes. Ceux qui sont sous son commandement ont une confiance aveugle en elle parce qu'ils savent qu'elle s'est engagée à veiller sur eux. On l'a souvent entendu dire aux étudiants de l'école d'armement de chasseurs qu'il n'y avait rien qu'ils

pouvaient faire qu'elle ne pouvait pas régler. Ceux à qui elle doit rendre des comptes la traitent avec un immense respect. « Je ne sais pas comment elle arrive à faire la moitié de tout ce qu'elle fait », c'est ce que disent les gens qui la connaissent. De plus, ils le disent en souriant et en lui témoignant du respect. La capacité du général Robinson à devenir un leader s'est développée non pas parce qu'elle est la plus intelligente ou la plus gentille. Elle est un grand leader parce qu'elle comprend que pour gagner la confiance d'un groupe, il ne faut pas vouloir impressionner quiconque, il n'est pas question d'éblouir, mais plutôt vouloir servir ceux qui la servent. C'est cette confiance invisible qui attire au leader les supporters dont il a besoin pour réaliser ses projets. Et dans le cas de Lori Robinson, les projets se réalisent.

J'utilise l'armée parce qu'elle me permet d'amplifier le point. La confiance est importante. Elle vient lorsque nous faisons partie d'une culture ayant un ensemble commun de valeurs et de convictions. Elle se manifeste lorsque les valeurs et les convictions sont bien gérées. Lorsque les sociétés ne travaillent pas activement à maintenir l'équilibre de leur cercle d'or — avec transparence, discipline et constance — alors, la confiance commence à s'effriter. Les leaders d'une entreprise doivent travailler activement pour rappeler à chacun de ses membres POURQUOI elle existe, POURQUOI elle a été fondée au départ, en quoi consiste ses convictions. Toutes les personnes doivent être responsabilisées par rapport aux valeurs et aux principes directeurs. Il ne suffit pas d'écrire les mots sur un tableau noir, ce n'est là qu'un geste passif. Les primes et autres incitatifs doivent être en fonction de ces principes. L'entreprise doit servir ceux qu'elle désire voir la servir.

Lorsque l'équilibre est établi, ceux qui se complètent peuvent avoir confiance que tous les autres à bord y sont pour les mêmes raisons. C'est aussi la seule façon pour chaque individu qui fait partie du système d'avoir confiance que les autres agiront de sorte à *laisser l'entreprise en meilleure condition qu'elle l'était au départ*, pour citer à nouveau le général Robinson. Voilà la source de la passion. Elle se réveille lorsque vous sentez que vous faites partie d'une cause en laquelle vous croyez, quelque chose de plus grand que vous. Si les gens ne croient pas qu'une société est organisée pour faire progresser le POURQUOI, alors la passion s'évapore. Sans une confiance bien gérée, les gens se présenteront pour effectuer leur travail et s'inquièteront avant tout d'eux-mêmes. Voilà la source des

politiques d'un bureau — les personnes agissent au sein du système pour leur gain personnel, souvent aux dépens des autres, et même de la société. Si une entreprise ne gère pas la confiance, alors ses employés n'ont pas confiance en elle et leurs intérêts personnels deviennent alors une motivation incroyable. À court terme, il peut y avoir des avantages, mais au fil du temps, l'entreprise s'affaiblit progressivement.

Herb Kelleher, le visionnaire à l'origine de Southwest Airlines, comprenait ce principe mieux que quiconque. Il reconnaissait que pour obtenir le meilleur de ses employés, il devait créer un environnement dans lequel ils sentiraient que la société prenait soin d'eux. Il savait qu'ils excelleraient naturellement s'ils avaient le sentiment que leur travail faisait une différence. Lorsqu'un journaliste lui a demandé ce qui avait le plus d'importance à ses yeux, ses actionnaires ou ses employés, sa réponse ressemblait à de l'hérésie à l'époque (et dans une grande proportion, elle l'est encore). « C'est facile, les employés passent en premier. S'ils sont bien traités, ils traitent bien les gens de l'extérieur et les gens de l'extérieur utilisent les produits à nouveau. C'est ce qui rend les actionnaires heureux. C'est vraiment comme cela que ça fonctionne et il ne s'agit pas du tout d'une énigme. »

## L'influence des autres

À qui faites-vous le plus confiance, quelqu'un que vous connaissez ou une personne que vous ne connaissez pas? En quoi avez-vous le plus confiance, un produit en promotion dans une publicité ou celui qui vous est recommandé par un ami? À qui faites-vous le plus confiance, le serveur qui vous dit que tout sur le menu est excellent ou celui qui vous dit de ne pas choisir la casserole de poulet? Ces questions sont-elles trop faciles? Alors, que diriez-vous de celle-ci : pourquoi quelqu'un devrait-il vous faire confiance?

Les recommandations personnelles font un long bout de chemin. Nous faisons confiance au jugement des autres et c'est ce qui bâtit la fibre de solides cultures. Cependant, nous ne faisons pas confiance au jugement de n'importe qui. Il y a de fortes chances pour que nous fassions confiance à ceux qui partagent nos valeurs et nos convictions. Lorsque nous croyons que quelqu'un protège nos intérêts parce que c'est à son avantage d'agir de la sorte, alors tout le groupe en profite. Les progrès de tous les peuples ont

toujours été basés sur la confiance des gens en un ensemble commun de valeurs et de convictions.

Le sentiment de confiance se manifeste carrément au même endroit que le POURQUOI, c'est-à-dire dans le système limbique et, souvent, il est suffisamment puissant pour éclipser les recherches empiriques ou du moins faire naître le doute. C'est pour cette raison que tant de manipulations sont efficaces; nous croyons que, dans le meilleur ou le pire des cas, les autres sont mieux informés que nous. Sans aucun doute, quatre dentistes sur cinq sont plus avisés que nous sur le choix d'une gomme à mâcher, mais que s'est-il passé avec le cinquième? Que savait-il que les autres ne connaissaient pas? Bien sûr, nous faisons confiance aux vedettes qui endossent des produits. Elles sont riches et peuvent utiliser n'importe quel produit. Celui-là doit être bon si elles compromettent leur réputation pour le promouvoir, n'est-ce pas?

Vous avez probablement déjà répondu à cette question dans votre tête. Évidemment, les vedettes endossent un produit parce qu'on les paie pour le faire. Mais si la promotion faite par des vedettes ne fonctionnait pas, les entreprises ne les utiliseraient pas. Ou peut-être est-ce la peur qu'elles *puissent* fonctionner qui alimente le sourire et le clin d'œil d'un million de dollars qui nous encouragent à choisir un véhicule ou un rouge à lèvres plutôt qu'un autre? En fait, personne n'est immunisé contre l'effet de quelqu'un que nous connaissons ou en qui nous *ressentons* pouvoir faire confiance pour influencer nos décisions.

L'endossement de produits par des vedettes est utilisé en ayant ce concept en tête. En se servant d'un visage ou d'un nom connu, on présume que les gens auront plus tendance à faire confiance aux réclames. Le seul bémol avec cette hypothèse est que le seul statut de vedette peut influencer le comportement, mais de ce point de vue, il ne s'agit que de pression sociale. Pour que cela fonctionne, la vedette doit représenter une conviction ou une cause noble. Par exemple, un athlète reconnu pour son éthique de travail peut avoir de la valeur pour une société ayant les mêmes convictions. Ou un acteur renommé pour son travail auprès d'organismes caritatifs serait un complément bien harmonisé avec une entreprise reconnue pour aider les gens. Dans de tels cas, il est évident qu'autant la société que la vedette travaillent ensemble pour soutenir la même cause. J'ai déjà vu une publicité de TD Ameritrade qu'endossaient les animateurs d'une émission de variétés, Regis Philbin et Kelly Ripa. J'essaie encore de comprendre la

cause que ces deux animateurs défendaient et son importance quand vient le temps de choisir une banque plutôt qu'une autre. Lorsqu'une société nous dit qu'une vedette représente *le genre de qualités qu'elle veut que les clients associent à son nom*, elle n'a rien compris. La vedette est un autre QUOI dans le POURQUOI de la société. La vedette doit personnifier les qualités qui existent déjà dans l'entreprise. Quand le POURQUOI n'est pas clairement défini au départ, l'unique avantage qu'en retire l'entreprise est une augmentation de renommée.

Il y a énormément de décisions (et même de négociations de contrats) qui sont fondées sur l'évaluation de ce que l'industrie de la publicité appelle l'indice Q. Il s'agit d'un quotient permettant de déterminer jusqu'à quel point une vedette est reconnue, autrement dit, à quel point elle est célèbre. Plus la note est élevée, plus la vedette jouit d'une notoriété spontanée. Cette information à elle seule ne suffit pas. Plus le POURQUOI personnel du porte-parole est bien compris, plus ce dernier est considéré comme étant un meilleur ambassadeur de la marque ou de la société animée des mêmes idées. Mais nous ne disposons pas d'une évaluation du POURQUOI de la vedette, alors le résultat est évident. C'est donc la popularité des vedettes qui détermine la valeur d'un bien grand nombre d'endossements. À moins que le public que vous essayez d'attirer perçoive ce en quoi le porte-parole croit, à moins que ce dernier soit *l'un des nôtres*, vous augmenterez au plus la notoriété de la marque. Il se peut que plus de ventes soient conclues à court terme, mais le porte-parole échouera dans l'obtention de la confiance du public.

Une recommandation basée sur la confiance est suffisamment puissante pour éclipser les faits et les chiffres et même les budgets de marketing de plusieurs millions de dollars. Il suffit de penser au jeune père qui veut faire de son mieux pour son enfant qui vient de naître. Il décide de s'acheter une nouvelle voiture sécuritaire pour protéger son enfant. Il prend une semaine pour lire tous les magazines concernant les automobiles et toutes les études et analyses. Il voit toutes les publicités et il décide d'acheter une Volvo. Il s'est fait une idée à partir des faits qu'il a relevés et analysés. Le vendredi soir, sa femme et lui vont à une fête. Un ami, adepte de voitures, se tient debout près du bol de punch. Ce brave nouveau père discute avec son ami et lui annonce fièrement qu'en raison de sa nouvelle situation familiale, il a décidé d'acheter une Volvo. Sans réfléchir, son ami réplique : « Pourquoi

ferais-tu cela? La Mercedes est la voiture la plus sécuritaire sur le marché. Si tu tiens tant à protéger ton enfant, achète donc une Mercedes. »

En se laissant prendre par son désir d'être un bon père et aussi en adhérant à l'opinion de son ami, une des trois choses suivantes se produira. Soit qu'il change d'idée et qu'il achète une Mercedes. Soit qu'il suive sa première idée, mais non pas sans douter de prendre la bonne décision. Soit qu'il recommence toutes ses recherches pour s'rassurer de prendre la bonne décision. Peu importe la quantité d'informations rationnelles qu'il a sous la main, à moins qu'il ne sente que cette décision est la bonne, son stress augmentera et sa confiance diminuera. Qu'importe comment vous tranchez la question, l'opinion des autres est importante et celle des personnes à qui nous accordons notre confiance l'est encore davantage.

La question ici n'est pas de savoir de quelle façon les fabricants d'automobiles devraient s'adresser au père qui doit acheter une nouvelle voiture. La question ne consiste pas à savoir de quelle façon ils courtisent l'opinion hautement recommandée de son ami, l'adepte de voitures. Le concept de l'acheteur et des influenceurs n'est pas nouveau. La question est de savoir comment faire pour qu'il y ait suffisamment d'influenceurs qui parlent de vous afin de renverser le point de bascule?

# 7

# COMMENT SE PRODUIT UN POINT DE BASCULE

Si je vous disais que je connais une société qui a inventé une nouvelle technologie des plus extraordinaires qui changera nos habitudes de consommation en ce qui a trait à la télévision, est-ce que je réveillerais votre intérêt? Peut-être seriez-vous intéressé à acheter son produit ou à investir dans son entreprise? Mieux encore, cette société possède le seul produit disponible et il est exceptionnel. Sa qualité est inégalable et supérieure à tout ce que l'on retrouve sur le marché. Ses efforts en matière de relations publiques ont été si formidables qu'elle est devenue une société connue. Êtes-vous intéressé?

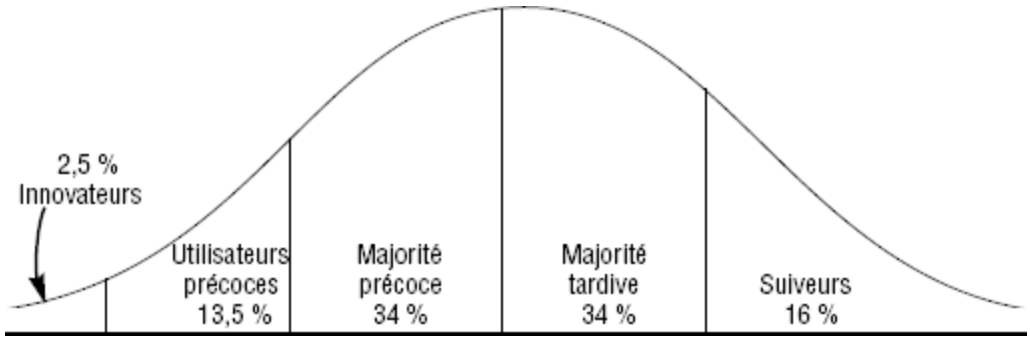
Voici l'histoire de Tivo. L'entreprise avait le vent dans les voiles, mais elle a échoué autant sur le plan commercial que financier. Étant donné qu'elle semblait connaître la recette du succès, la dégringolade de *TiVo* dépassait l'entendement. Toutefois, ses problèmes se comprennent facilement si l'on considère qu'elle pensait que CE QU'elle faisait était plus important que la raison pour laquelle elle le faisait. Sa direction avait également ignoré la loi de la diffusion des innovations.

En 2000, Malcolm Gladwell a créé son propre point de bascule lorsqu'il nous a expliqué comment survient un point de bascule dans les affaires et dans la société). Dans son livre qui mérite bien son nom et qui s'intitule *The Tipping Point* (Le point de bascule), Gladwell identifie des groupes nécessaires de populations qu'il nomme des connecteurs et des influenceurs. Sans aucun doute, les idées de Gladwell tombaient pile. Mais il suscitait tout de même la question suivante : pourquoi un influenceur parlerait-il de nous? Les spécialistes du marketing cherchent toujours à

influencer les influenceurs, mais peu d'entre eux savent vraiment comment faire? Nous ne pouvons pas nier que nous atteignons des points de bascule et que les conditions dont parle Gladwell sont réelles, mais peut-on atteindre un point de bascule intentionnellement? Il ne peut pas être uniquement un phénomène fortuit. S'il existe, alors nous pourrons en concevoir un et, si nous pouvons en concevoir un, il devrait se maintenir bien au-delà du point de bascule initial. Voilà la différence entre une manie et une idée qui transforme à jamais une industrie ou une société.

Dans le livre qu'il a publié en 1962, *Diffusion of Innovations* (Diffusion d'innovations), Everett M. Rogers a été le premier à décrire de manière formelle de quelle façon les innovations se répandent dans la population. Trente ans plus tard, dans *Crossing the Chasm* (Franchir l'abîme), Geoffrey Moore a développé les idées de Rogers en appliquant le principe de ce dernier au marketing de produits de haute technologie. Cependant, la loi de la diffusion des innovations va encore plus loin que l'expansion d'une innovation ou d'une technologie. Elle explique la transmission d'idées.

Si vous ne connaissez pas cette loi, vous êtes sûrement déjà familier avec certains de ses termes. Notre population se divise en cinq segments qu'il est possible de représenter par une courbe : les innovateurs, les utilisateurs précoces, la majorité précoce, la majorité tardive et les suiveurs.




Comme la loi l'établit, les premiers 2,5 % de la population regroupent les innovateurs et les 13,5 % suivants sont les utilisateurs précoces. Moore nous dit que les innovateurs cherchent farouchement de nouvelles idées ou de nouveaux produits et qu'ils sont intrigués par tout progrès exceptionnel. Être premier est une partie centrale de leur vie. Comme leur nom l'indique, les innovateurs sont le petit pourcentage de la population qui met au défi le reste d'entre nous pour que nous voyions et pensions le monde un tant soit peu différemment.

Les utilisateurs précoces ressemblent aux innovateurs parce qu'ils aiment profiter des avantages que leur procurent de nouvelles idées ou de récentes technologies. Ils sont les premiers à reconnaître la valeur de nouvelles idées et sont prêts à tolérer une imperfection parce qu'ils voient rapidement qu'un produit est porteur de potentiel. Bien qu'ils soient également prêts à prendre des risques pour essayer de nouvelles technologies ou des idées, ils ne génèrent pas de nouvelles idées comme les innovateurs. Mais selon Moore, ces deux groupes présentent des similitudes parce qu'ils se fient énormément à leur intuition. Ils font confiance à leur instinct.

Tout comme les innovateurs, mais dans une moindre mesure, les utilisateurs précoces sont prêts à payer un supplément ou subir un inconvénient quelconque pour acheter un produit ou épouser une idée qui leur paraît brillante. Ceux qui se trouvent du côté gauche de la courbe de diffusion sont ceux qui ont fait la file durant six heures pour être les premiers à acheter l'iPhone. Ce dernier permettait à Apple de faire son entrée sur le marché du téléphone mobile, même si ces personnes avaient pu aller dans un magasin une semaine plus tard pour se le procurer sans avoir à attendre. Leur enthousiasme à subir un inconvénient ou à payer un supplément n'avait rien à voir avec le fait qu'il s'agissait d'un excellent produit, mais davantage avec leur propre idée de ce qu'ils sont. Ils voulaient être les premiers.

Ce sont également les gens ayant ce type de personnalité qui ont acheté les téléviseurs à écran plat lorsqu'ils ont été lancés, même s'ils coûtaient plus de 40 000 $ et que la technologie était loin d'être au point. Mon ami Nathan a tout à fait ce profil. Un jour que je faisais le tour de sa maison, j'ai pu compter pas moins d'une douzaine d'écouteurs Bluetooth pour son portable un peu partout. Je lui ai demandé pourquoi il en avait autant. « Sont-ils tous défectueux? » lui ai-je demandé. « Non, m'a-t-il répondu, ils en ont mis un nouveau sur le marché. » (Il y avait également environ cinq ordinateurs portatifs, différents modèles de téléphones intelligents BlackBerry et des boîtes d'autres gadgets qui étaient disposées ici et là et qui ne fonctionnaient pas si bien.) Vous voyez, Nathan est un utilisateur précoce.

Les 34 % de la population suivants sont la majorité précoce qui est suivie par la majorité tardive et, finalement, par les suiveurs à l'extrême droite du spectre. Ces derniers sont ceux qui achètent des téléphones à

clavier parce que les appareils téléphoniques à cadran n'existent plus. Les majorités précoce et tardive font preuve d'un esprit plus pratique. Pour eux, ce sont les éléments rationnels qui comptent le plus. La majorité précoce est un peu plus à l'aise avec les nouvelles idées ou les nouvelles technologies, tandis que la majorité tardive ne l'est pas du tout.

Plus vous vous dirigez vers la droite de la courbe, plus vous rencontrez de clients qui peuvent avoir besoin de ce que vous avez à offrir, mais qui ne croient pas nécessairement aux mêmes choses que vous. En tant que clients, ils sont ceux pour qui, peu importe à quel point vous travaillez avec acharnement, ce ne sera encore jamais assez. Tout est une question de prix avec ces gens-là. Ils sont rarement fidèles. Ils donnent rarement des recommandations et parfois, vous vous demandez tout haut pour quelle raison vous faites encore des affaires avec eux. Notre instinct nous fait savoir qu'ils n'ont rien compris. Il est important d'identifier ce groupe pour éviter de faire des affaires avec eux. Pourquoi allouer de l'argent et du temps pour intéresser des gens qui, en fin de compte, feront quand même des affaires avec vous si vous pouvez satisfaire leurs exigences pratiques, mais qui ne seront jamais fidèles dans le cas contraire? Il n'est pas très difficile de voir où les gens se situent dans le spectre une fois que vous collaborez avec eux. L'idée est de trouver à quel groupe ils appartiennent avant de décider de collaborer avec eux.

Nous occupons tous une place différente dans ce spectre selon le produit ou l'idée. La plupart d'entre nous sont farouchement fidèles à certains produits et certaines idées à différents moments et nous adoptons un comportement qui nous place à la gauche de la courbe. Dans le cas d'autres produits ou d'autres idées, nous affichons un comportement qui se situe tout à fait à droite de la courbe. Lorsque nous sommes d'un côté du spectre, nous avons souvent de la difficulté à comprendre ceux qui se trouvent de l'autre côté parce que leur comportement nous paraît insensé. Ma sœur est une utilisatrice précoce quand il est question de tendances mode, tandis que je me trouve dans la majorité tardive. Ce n'est que tout récemment que j'ai finalement cédé et que j'ai acheté des jeans haute couture à un prix trop élevé. Je dois admettre qu'ils paraissent bien, mais je pense toujours qu'ils ne valent pas tout l'argent que je les ai payés. Je ne comprends pas pourquoi ma sœur pense le contraire.

À l'opposé, je suis un utilisateur précoce dans le cas de certaines technologies. J'ai acheté un lecteur DVD Blu-ray bien avant que la

technologie soit mise au point. Je l'ai payé au moins quatre ou cinq fois plus cher comparativement à un lecteur de DVD ordinaire. Ma sœur ne comprend pas pour quelle raison je gaspille mon argent pour acheter toutes ces choses inutiles, comme elle se plaît à les qualifier. Nous ne serons jamais sur la même longueur d'onde par rapport à ces produits.

Chacun accorde une valeur différente à diverses choses et notre comportement nous fait agir en conséquence. Voilà l'une des principales raisons pour lesquelles il est pratiquement impossible de convaincre quelqu'un de la valeur de vos produits ou idées en vous basant sur des arguments rationnels ou des avantages tangibles, ce qui nous ramène au débat sur la Ferrari par rapport à l'Odyssey de Honda. Les entreprises de jeans haute couture (ou ma sœur) peuvent bien me parler jusqu'à ce qu'elles manquent d'air de l'importance que présentent la qualité du tissu, la conception et la confection, ces informations m'entrent par une oreille et elles sortent par l'autre. De même, il est possible de faire ressortir, sans l'ombre d'un doute, les avantages rationnels de choisir un lecteur de DVD de 500 $ plutôt qu'un de 100 $. Mais ma sœur ne veut rien entendre. C'est ainsi que se poursuit le jeu de la manipulation. À nouveau, bien qu'il soit toujours efficace, il ne favorise pas la fidélité et il augmente les coûts et le stress de toutes les parties impliquées.

La plupart des gens ou des entreprises qui ont quelque chose à vendre, qu'il s'agisse d'un produit, d'un service ou d'une idée, espèrent réussir ou, jusqu'à un certain point, se faire accepter par le marché de masse. La majorité s'attend à se retrouver dans la partie la plus élevée de la courbe. Toutefois, arriver à cet endroit est plus facile à dire qu'à faire. Lorsque vous demandez aux petites entreprises ce que sont leurs objectifs, bon nombre d'entre elles vous diront qu'elles veulent devenir des sociétés d'un milliard de dollars dans quelques années. Malheureusement, il y a très peu de chances que ce rêve se réalise. Des 27 millions de sociétés immatriculées aux États-Unis, moins de 2 000 d'entre elles ont pu générer des revenus annuels d'un milliard de dollars. Et 99,9 % de toutes les entreprises américaines comptent moins de 500 employés. Autrement dit, la réussite dans ce grand marché est vraiment difficile à concrétiser.

Les grandes sociétés font face à des défis semblables en essayant de répéter leur réussite sur le marché de masse. Ce n'est pas parce qu'elles ont reussi une fois ou deux qu'elles savent comment le faire chaque fois. Par exemple, le lecteur MP3 de plusieurs gigaoctets de Microsoft appelé le

*Zune* devrait rivaliser avec l'iPod. Ce n'est pas ce qui s'est produit. Même si la qualité est supérieure, il faut plus qu'un produit et du marketing pour réussir. Rappelez-vous qu'en 1980 la technologie supérieure du Betamax n'a jamais pu surpasser la technologie VHS inférieure aux normes en tant que format standard de vidéocassette. Les meilleurs ne sont pas toujours gagnants. Comme c'est le cas pour toutes les lois naturelles, la loi de la diffusion doit être considérée si le fait d'être accepté sur le marché de masse est un aspect important pour vous. Refuser un tel constat nécessitera beaucoup d'argent et le résultat peut s'avérer être un succès médiocre, même un échec total.

Il y a une certaine pointe d'ironie associée au succès provenant du marché de masse. Il est pratiquement impossible de réussir si votre marketing et vos ressources ciblent le milieu de la courbe en tentant de solliciter ceux qui représentent ce segment sans vous attirer en premier les utilisateurs précoces. Il est possible d'y arriver, mais à un coût faramineux. Selon Rogers, c'est parce que la majorité précoce n'essaie pas un produit avant que quelqu'un d'autre l'ait déjà testé. La majorité précoce, la majorité des gens, en fait, ont besoin d'une recommandation de quelqu'un qui a déjà essayé le produit ou le service. Elle doit connaître quelqu'un qui l'a déjà testé. Elle a besoin d'une recommandation personnelle avec laquelle elle peut se sentir en confiance.

Selon la loi de la diffusion, pour réussir sur le marché de masse, il faut avoir atteint préalablement un taux de pénétration du marché de 15 à 18 %. La majorité précoce n'essaiera pas quelque chose de nouveau avant que quelqu'un d'autre l'ait déjà testé. Voilà pourquoi nous devons baisser nos prix ou offrir des services à valeur ajoutée. Nous tentons de réduire la tolérance au risque de ces gens à l'esprit pratique jusqu'à ce qu'ils se sentent à l'aise d'acheter. Voilà ce qu'est une manipulation. Les gens peuvent acheter, mais ils ne seront jamais fidèles. Rap|pelez-vous que vous pouvez parler de fidélisation lorsque les gens sont prêts à subir un inconvénient ou à payer un supplément pour faire des affaires avec vous. Ils iront même jusqu'à refuser une meilleure offre de quelqu'un d'autre, ce que la majorité tardive ne fait que rarement. Vous pouvez renverser un système lorsque la croissance d'une entreprise ou la propagation d'une idée commence à fonctionner à un rythme effarant. C'est également à ce moment qu'un produit est accepté par le marché de masse. Alors, une idée

se transforme en mouvement. Ainsi, lorsque cela survient, la croissance n'est plus seulement exponentielle, elle est automatique et elle se poursuit.

Notre seul but en affaires ne devrait pas être que de vendre aux gens qui veulent ce que nous offrons, c'est-à-dire la majorité, mais plutôt de trouver des gens qui croient aux mêmes valeurs que nous, ceux qui sont à gauche de la courbe. Ils reconnaissent davantage la valeur de CE QUE vous faites et ils seront heureux de payer un supplément ou de subir un quelconque inconvénient pour soutenir votre cause. Ce sont eux qui, de leur propre gré, parleront de vous à d'autres personnes. Ces 15 à 18 % ne sont pas constitués de gens qui sont simplement prêts à acheter le produit. C'est le pourcentage de ceux qui partagent vos convictions et qui veulent adopter vos idées, acheter vos produits et vos services pour qu'ils fassent partie de leur vie comme les QUOI font partie de leurs propres POURQUOI. Ils regardent COMMENT vous faites les choses comme étant un élément tangible démontrant leur propre but, cause ou conviction par rapport au monde extérieur. Leur volonté de payer un supplément ou de subir un inconvénient pour utiliser un produit ou service en dit davantage à leur sujet que sur vos produits et vous-mêmes. Comme ils sont capables de voir facilement POURQUOI ils ont besoin d'ajouter ces produits dans leur vie, ils font partie du groupe de clients les plus fidèles. Ils sont également les actionnaires et les employés les plus fidèles. Peu importe l'endroit où ils se trouvent dans le spectre, ce sont des personnes qui non seulement vous aiment, mais qui parlent de vous. Faire en sorte d'obtenir suffisamment de gens du côté gauche de la courbe encourage les autres à vous suivre.

J'aime bien demander aux entreprises en quoi consiste leur taux de conversion découlant de leurs efforts à attirer de la nouvelle clientèle. Plusieurs me répondent fièrement 10 %. Même si vous ignorez les principes du cercle d'or, la loi de la moyenne dit que vous pouvez gagner environ 10 % de la clientèle. Lancez suffisamment de spaghettis cuits sur le mur et une certaine partie y collera. Pour accroître la clientèle, tout ce que vous avez à faire, c'est davantage de prospection. C'est la raison pour laquelle développer votre clientèle en ciblant le milieu de la courbe est si coûteux. Bien que la clientèle soit plus importante, la moyenne demeurera sensiblement la même et 10 % ne sont pas suffisants pour renverser le système.

De même, 10 % de vos clients existants vous démontreront naturellement leur fidélité. Mais pourquoi sont-ils aussi loyaux? Tout

comme nous sommes incapables de dire pour quelle raison nous aimons nos conjoints, la seule chose que nous puissions trouver pour expliquer ce qui fait en sorte qu'ils sont des clients aussi extraordinaires est de dire *qu'ils comprennent*. Bien que cette explication puisse sembler adéquate, on ne peut absolument pas y donner suite. Comment faire alors pour qu'il y ait plus de gens qui *comprennent?* C'est ce que Moore appelle *l'abîme*, la transition entre les utilisateurs précoces et la majorité précoce, est difficile à franchir. Toutefois, ce n'est pas le cas si vous savez POURQUOI.

Si vous avez la discipline de vous concentrer sur les utilisateurs précoces, par la suite, la majorité suivra. Mais il faut commencer par le POURQUOI. Vous concentrer sur les soi-disant influenceurs ne suffit pas. Le défi est de savoir quels influenceurs choisir. Il y a ceux qui semblent s'accorder davantage avec le profil d'influenceur, mais en réalité, nous en sommes tous à certains moments et pour différentes raisons. Vous ne voulez pas n'importe quel influenceur, vous voulez des gens qui croient aux mêmes valeurs que vous. C'est seulement à ce moment-là qu'ils parleront de vous tout naturellement sans y avoir été incités. S'ils croient vraiment en ce que vous croyez et s'ils se trouvent vraiment à gauche de la courbe, ils n'auront pas besoin d'être encouragés à le faire; ils le feront parce qu'ils le veulent bien. Tout cet encouragement auprès des influenceurs n'est que de la manipulation. Elle l'amène à perdre complètement son authenticité auprès de son groupe. Il ne faudra que peu de temps pour que le groupe réalise que la recommandation n'a pas été faite dans leur meilleur intérêt, mais plutôt dans l'intérêt personnel d'une seule personne. La confiance s'effrite et l'influenceur n'a plus aucune valeur.

## Refuser de respecter la loi de la diffusion coûte cher

En 1997, TiVo menait une course contre la montre pour commercialiser un nouvel appareil extraordinaire. Peu de gens nieront qu'à partir du moment où le produit a été lancé, et ce, jusqu'à aujourd'hui, TiVo offrait le produit de la plus haute qualité dans sa catégorie. Les relations publiques de la société avaient été remarquables. Elle avait acquis une notoriété spontanée que bien des marques ne pouvaient que rêver d'atteindre. Elle était devenue bien plus qu'un terme générique comme c'est le cas des Kleenex, des Band-Aid et des Q-tips. En fait, elle avait avait été capable d'atteindre un statut plus que générique; son nom est un verbe en langue anglaise, *to TiVo.*

L’entreprise a été bien financée avec du capital-risque et possédait une technologie qui pouvait véritablement réinventer notre manière de consommer des émissions de télévision. Le problème était qu’elle commercialisait sa technologie directement auprès des gens se trouvant au milieu de la courbe. Voyant l’attrait du marché de masse pour le produit, elle a ignoré les principes de la loi de la diffusion et a ciblé la masse. Composant avec cette mauvaise cible, elle a tenté d’attirer la majorité cynique en expliquant ce que le produit faisait plutôt que d’énoncer POURQUOI la société ou le produit existait au départ. Elle a tenté de convaincre avec des caractéristiques et des avantages.

Au fond, elle disait au marché de masse :

*Nous possédons un nouveau produit.*
*Il met sur pause vos émissions de télé en direct.*
*Il saute les publicités.*
*Il rembobine les émissions de télé en direct.*
*Il mémorise vos habitudes d’écoute et enregistre les émissions pour vous sans que vous ayez à les programmer.*

Les analystes étaient intrigués par ce que TiVo promettait de faire tout comme son concurrent, Replay, une entreprise en démarrage bien financée par du capital-risque. Un responsable d’études de marché estimait que ces soi-disant postes récepteurs de télévision personnels pourraient atteindre 760 000 abonnés à la fin de la première année.

TiVo a finalement été lancée en 1999. Mike Ramsay et Jim Barton, deux anciens collègues qui ont fondé TiVo, étaient certains que les téléspectateurs étaient prêts. Ils l’auraient peut-être été si seulement TiVo avait su comment leur parler. Mais malgré l’enthousiasme des analystes et des technophiles, les ventes ont été extrêmement décevantes. TiVo a vendu environ 48 000 unités la première année. Dans l’intervalle, Replay qui était financée par les fondateurs de Netscape, n’a pas pu se rallier des adeptes et elle a plutôt été entraînée dans une querelle avec les réseaux de télévision parce que son produit permettait aux téléspectateurs de sauter les publicités. En 2000, la société a adopté une nouvelle stratégie et, quelques mois plus tard, elle a été vendue à Sonic Blue qui a ensuite demandé la protection de la loi sur les faillites.

Les analystes étaient estomaqués et se demandaient la raison pour laquelle les appareils TiVo ne se vendaient pas mieux. La société semblait avoir tous les atouts de son côté. Après tout, elle avait trouvé la recette du succès : elle possédait un produit d'une excellente qualité, elle avait de l'argent et les conditions du marché étaient idéales. En 2002, après avoir été offert sur le marché durant trois ans, un gros titre dans la revue *Advertising Age* a bien résumé l'état dans lequel se trouvait TiVo : *Il y a plus de maisons aux États-Unis qui sont munies de cabinets extérieurs que d'appareils* TiVo. (À l'époque, 671 000 résidences avaient des cabinets extérieurs aux États-Unis comparativement au nombre de 504 000 à 514 000 foyers possédant des TiVo.) Les ventes n'étaient pas seulement faibles. La société n'avait pas donné de bon rendement à ses actionnaires non plus. Au moment de l'offre publique initiale à l'automne 1999, les titres de TiVo se vendaient à un peu plus de 40 $ l'action. Quelques mois plus tard, ils ont augmenté à tout près de 50 $. Les titres ont diminué graduellement au cours de l'année et, sauf pour trois courtes périodes depuis 2001, ils n'ont jamais été négociés à plus de 10 $.

Si vous appliquez les principes du cercle d'or, la réponse est claire : les gens n'achètent pas ce que vous faites, mais la raison pour laquelle vous le faites. TiVo a tenté de convaincre les consommateurs d'acheter en leur disant seulement ce que faisait le produit, y compris ses caractéristiques et ses avantages rationnels. La réponse de la masse des technophobes à l'esprit pratique était prévisible. *Je n'y comprends rien. Je n'en ai pas besoin. Je ne l'aime pas. Vous me faites peur*. Il y avait un tout petit nombre de fidèles adeptes de TiVo, probablement aux alentours de 10 %, ceux qui *comprenaient* et qui n'avaient pas besoin d'explications à savoir POURQUOI. Ils existent encore aujourd'hui, mais leur nombre n'était pas suffisant pour soulever le point de bascule dont TiVo avait besoin et qu'elle avait prévu.

TiVo aurait dû parler de ce en quoi elle croyait. Elle aurait dû dire POURQUOI elle avait inventé le produit au départ. Ensuite, elle se serait risquée à partager son invention avec les innovateurs et les utilisateurs précoces qui croyaient aux mêmes valeurs. Si elle avait commencé sa présentation de vente en mentionnant tout d'abord POURQUOI le produit existait, ce dernier serait devenu la preuve de sa noble cause, c'est-à-dire une preuve de son POURQUOI. Si son cercle d'or avait été équilibré, le résultat final aurait été bien différent. Comparons la liste originale des

caractéristiques et des avantages de son produit avec une version révisée qui commence par POURQUOI :

> Si vous êtes du genre qui aime contrôler chaque aspect de sa vie, eh bien, nous avons tout un produit pour vous!
> Il met en pause les émissions de télé en direct.
> Il saute les publicités.
> Il rembobine les émissions de télé en direct.
> Il mémorise vos habitudes d'écoute et enregistre les émissions pour vous sans que vous ayez à les programmer.

Dans cette version, toutes les caractéristiques et tous les avantages rationnels servent de preuves tangibles de la raison pour laquelle le produit existe au départ et non pour laquelle il faut l'acheter. Le POURQUOI est la conviction qui motive la décision et le COMMENT nous fournit une manière de rationaliser l'attrait du produit.

Se rendant bien compte qu'elle n'avait pas réussi à attirer le bon segment de marché, TiVo a fourni une explication tout à fait rationnelle de ce qui se passait. « Tant que les gens ne l'ont pas sous la main, a affirmé la porte-parole de TiVo, Rebecca Baer, dans une entrevue donnée au *New York Times* en 2000, ils ne comprennent pas les raisons pour lesquelles ils en auraient besoin. » Si cet argument logique avait été vrai, alors aucune nouvelle technologie ne s'implanterait. Voilà un argument qui est manifestement faux. Bien que M^me^ Baer avait raison de dire que le marché de masse critique n'avait pas compris la valeur du produit, c'était la faute de TiVo qui n'avait pas su communiquer clairement et rallier la partie gauche de la courbe afin d'éduquer et d'encourager les gens à l'adopter, ce qui était la raison pour laquelle très peu de gens se sont procurés ce produit. TiVo n'a pas commencé par son POURQUOI. Elle a ignoré les utilisateurs à gauche de la courbe et n'a pas réussi à trouver le point de bascule. Pour toutes ces raisons, le marché de masse ne l'a pas acheté.

Retournons presque dix ans plus tôt. TiVo possède toujours le meilleur produit d'enregistrement vidéo numérique sur le marché. La marque a atteint une notoriété spontanée de façon phénoménale. Presque tout le monde connaît maintenant le produit et son application. Pourtant, l'avenir de la société est loin d'être assuré.

Des millions de téléspectateurs se servent du mot TiVo pour désigner l'enregistreur vidéo numérique du fournisseur de câble ou d'une société de communications par satellite, et non pour désigner le système TiVo lui-même. Plusieurs tentent d'avancer que l'échec de TiVo a été causé par le système de distribution supérieur des fournisseurs de câble. Mais nous savons tous que les gens se donnent beaucoup de mal, paient un supplément ou subissent un inconvénient pour acheter un produit qui fait vibrer leurs cordes sensibles. Jusqu'à récemment, les gens qui voulaient acheter une motocyclette Harley-Davidson faite sur commande devaient attendre de six à douze mois pour en prendre possession. Selon toutes les normes, il s'agit d'un mauvais service. Les consommateurs auraient pu aller chez un concessionnaire Kawasaki et en ressortir avec une toute nouvelle moto. Ils auraient pu trouver un modèle assez semblable avec une puissance similaire et peut-être même à un prix moins élevé. Mais ils enduraient l'inconvénient volontairement non pas parce qu'ils cherchaient à acheter une motocyclette, mais parce qu'ils voulaient une Harley.

TiVo n'est pas la première société à ignorer ces principes éprouvés et ne sera pas la dernière. Le succès mitigé de la technologie de radio par satellite comme Sirius ou XM Radio a suivi les mêmes traces. Elles proposaient une nouvelle technologie bien financée et qui faisait l'objet d'une bonne promotion. Elles tentaient de convaincre les utilisateurs avec des promesses de caractéristiques et d'avantages rationnels, c'està-dire aucune publicité et plus de canaux que la concurrence. On y avait ajouté une variété impressionnante d'endossements de vedettes pour la vendre, y compris le célèbre rappeur Snoop Dogg et l'icône de la musique pop des années 1970, David Bowie, mais la technologie n'arrivait quand même pas à prendre son essor. Lorsque vous commencez par POURQUOI, ceux qui croient aux mêmes valeurs que vous sont attirés vers vous pour des raisons très personnelles. Ce sont ceux qui partagent vos valeurs et vos convictions et non la qualité de vos produits qui amènent le système à basculer. Votre rôle dans le processus est d'être le plus transparent possible en ce qui a trait au but, à la cause ou à la conviction que vous défendez afin de prouver que vos produits et services aident à faire avancer cette cause. Si le POURQUOI brille par son absence, les nouvelles idées et les nouvelles technologies se retrouvent rapidement en train de jouer une joute de prix et de caractéristiques, ce qui représente un signe évident que le POURQUOI a été ignoré et que le produit est sur le point de glisser vers un statut de

commodité. Ce n'est pas la technologie qui a échoué, c'est la façon dont la société s'y est prise pour tenter de la vendre. La radio par satellite n'a pas déclassé la radio commerciale de quelque façon que ce soit. Même lorsque Sirius et XM ont fusionné en espérant que le fait de se regrouper allait leur être favorable, les titres de la société englobée se sont vendus à moins de 0,50 $ chacun. La dernière fois que j'ai vérifié, XM offrait une réduction, une promotion, la livraison gratuite et proclamait qu'elle était *le service numéro UN de la radio par satellite en Amérique ayant à son actif 170 chaînes,* et cela, dans le but de vendre son produit.

## Offrir aux gens une chose en laquelle ils peuvent croire

Le 28 août 1963, 250 000 personnes se sont rendues au centre-ville de Washington dans le District de Columbia pour assister au fameux discours de Martin Luther King *J'ai un rêve*. Les organisateurs n'ont pas envoyé 250 000 invitations. Il n'y avait pas de site Internet pour trouver la date de l'événement. Comment ont-ils fait pour attirer un quart de million de gens le bon jour et à la bonne heure?

Au début des années 1960, le pays était divisé par les tensions raciales. En 1963 seulement, il y a eu des émeutes dans des dizaines de villes. Les États-Unis étaient dévastés par l'inégalité et la ségrégation. Ce sont les principes du cercle d'or et de la loi de la diffusion qui ont fait en sorte que le mouvement des droits civiques a professé l'idée que tous les hommes avaient été créés égaux et ils ont fini par être suffisamment puissants pour changer un pays.

À cette époque, le docteur King n'était pas le seul homme vivant qui savait CE QUI devait changer pour que les droits civiques soient respectés aux États-Unis. Il avait plusieurs idées à propos de CE QUI devait arriver, tout comme d'autres personnes. D'ailleurs, ses idées n'étaient pas toutes bonnes. Il n'était pas un homme parfait, il avait ses propres problèmes.

Mais King était intransigeant quant à ses convictions. Il *savait* qu'un changement devait survenir aux États-Unis. La transparence de son POURQUOI, son but bien précis lui donnaient la force et l'énergie pour venir à bout d'obstacles paraissant parfois insurmontables. Il y avait bien d'autres hommes comme lui qui partageaient la même vision des États-Unis, mais plusieurs ont abandonné après avoir subi trop d'échecs. L'échec est une chose bien cruelle en soi. La capacité de continuer la tête haute, jour

après jour, exige bien plus que de savoir quelle loi doit être mise en vigueur. Pour que les droits civiques attirent vraiment l'attention, les organisateurs du mouvement devaient rallier tous les individus. Ils pouvaient bien adopter une législation, mais ils avaient besoin de faire autre chose. Ils devaient changer un pays. Un changement fondamental et durable pouvait survenir seulement s'ils arrivaient à rallier le pays pour que les gens soutiennent leur cause, non pas parce qu'ils y étaient obligés, mais parce que c'était ce qu'ils voulaient. Une seule personne ne pouvait pas accomplir de changement durable. On avait besoin d'autres personnes qui entretenaient les mêmes convictions que King.

Les détails entourant le COMMENT faire respecter les droits civiques ou le COMMENT s'y prendre pour y arriver pouvaient être des sujets à débat. Différents groupes ont imaginé diverses stratégies. Certains ont fait usage de violence tandis que d'autres ont fait preuve d'un esprit de pacification. Peu importe le COMMENT ou le QUOI, il y avait une chose que tous les adeptes de la cause avaient en commun et c'était POURQUOI ils le faisaient. Ce n'était pas seulement la conviction imperturbable de Martin Luther King qui pouvait soulever une population, mais son aptitude à verbaliser le POURQUOI de la cause. King avait un don. Il parlait de ce en quoi il croyait. Ses paroles avaient la puissance d'inspirer :

« Je crois. »
« Je crois. »
« Je crois. »

« Il y a deux types de lois, affirmait-il, celles qui sont justes et celles qui sont injustes. King élaborait davantage en avançant « qu'une loi juste est un code édicté par les hommes et qui se réfère à la loi morale. Une loi injuste est un code qui n'est pas en harmonie avec la loi morale… Toute loi qui élève la personnalité de l'homme est juste. Toute loi qui réduit la personnalité de l'homme est injuste. Tous les moyens de ségrégation sont injustes parce qu'ils dénaturent l'âme et anéantissent la personnalité. » Ses convictions étaient beaucoup plus profondes que le mouvement des droits civiques. Elles touchaient à toute l'humanité et à notre manière de traiter les autres. Bien entendu, le POURQUOI de King s'est développé en raison de l'époque, de l'endroit où il était né et à cause de la couleur de sa peau, mais

le mouvement des droits civiques a servi de plateforme parfaite pour nourrir son POURQUOI concernant l'égalité des hommes afin qu'il prenne vie.

Les gens entendaient ses convictions et ses paroles les touchaient profondément. Ceux qui croyaient aux mêmes valeurs que lui se sont identifiés à cette cause et l'ont soutenue. Ils ont dit aux gens ce en quoi ils croyaient. Ces gens l'ont dit à d'autres. Certains se sont même organisés pour que cette conviction soit partagée encore plus efficacement.

Ainsi, au cours de l'été 1963, King a prononcé son fameux discours *J'ai un rêve* sur les marches du célèbre Lincoln Memorial.

Mais combien y a-t-il eu de personnes qui se sont présentées pour Martin Luther King lui-même?

Aucune.

Elles y sont toutes allées pour elles-mêmes. C'était ce en quoi *elles* croyaient. Elles y voyaient une occasion d'aider les États-Unis à devenir une meilleure version de lui. Ces personnes voulaient vivre dans un pays qui prônait leurs propres valeurs et convictions. Elles ont été inspirées à voyager en autobus durant huit heures afin d'aller l'entendre prononcer son discours sous le soleil ardent du mois d'août. Être présentes à Washington était tout simplement une des choses qu'elles ont faites pour proclamer leurs convictions. Se présenter ce jour-là était l'un des QUOI de leur propre POURQUOI. Il s'agissait d'une cause et c'était la leur.

Le discours de ce grand leader servait en quelque sorte de rappel viscéral de la conviction que partageaient toutes les personnes qui s'étaient présentées pour écouter. Ce discours portait sur ses convictions et non sur ce qu'il fallait faire pour que s'opère le changement. Son discours s'intitulait *J'ai un rêve* et non *J'ai formé un plan*. Il s'agissait d'un énoncé portant sur un but précis et non un plan détaillé en douze points pour que les droits civiques soient respectés aux États-Unis. Docteur King proposait au pays un endroit où aller et non un plan à suivre. Le plan avait sa raison d'exister, mais pas sur les marches du monument Lincoln Memorial.

Sa méthode pour énoncer ses convictions était suffisamment puissante pour rallier ceux qui les partageaient même s'ils n'étaient pas touchés personnellement par les inégalités dénoncées. Tout près du quart des gens qui ont assisté à ce grand rassemblement ce jour-là étaient des Blancs. Cette conviction n'avait rien à voir avec l'Amérique noire, mais avec une Amérique partagée. Le docteur King était le leader d'une cause, une cause

pour tous ceux qui croyaient aux mêmes valeurs que lui, peu importe la couleur de leur peau.

Ce ne sont pas les détails de ses plans qui lui ont donné son droit de leadership. C'était CE EN QUOI il croyait et son aptitude à le communiquer clairement qui ont fait en sorte que les gens l'ont suivi. Manifestement, comme tous les grands leaders, il est devenu le symbole de cette conviction. On l'identifiait à cette cause. Jusqu'à aujourd'hui, nous avons érigé des monuments en son honneur pour que cette conviction demeure bien vivante et tangible. Les gens le suivaient non pas en raison de son idée d'un pays différent. Ils le suivaient en raison de *leur* idée d'un pays différent. La partie de notre cerveau qui influence notre comportement et nos décisions n'a pas la capacité de s'exprimer par le langage. Nous avons de la difficulté à dire clairement, en termes émotionnels les raisons pour lesquelles nous faisons ce que nous faisons et nous rationalisons de manière tout à fait valable et vraie, mais ce n'est pas assez puissant pour inspirer les autres. Alors, lorsqu'on a demandé aux gens pour quelle raison ils s'étaient déplacés ce jour-là, ils ont pointé le doigt vers le docteur King et ils ont tout simplement dit : « Parce que je crois. »

Plus que toute autre chose, Martin Luther King a fait preuve de transparence. Il nous a montré une façon d'exprimer ce que nous ressentions. Il nous a parlé avec des mots qui nous inspiraient. Il nous a laissé une valeur en laquelle croire, quelque chose que nous pouvions facilement partager avec nos amis. Toutes les personnes qui se trouvaient à Washington ce jour-là partageaient les mêmes valeurs et les mêmes convictions. Tous les gens présents à cet endroit cet après-midi-là, peu importe leur couleur, leur nationalité ou leur sexe, se faisaient mutuellement confiance. C'est cette confiance, ce lien commun et cette conviction partagée qui ont alimenté un mouvement qui allait changer une nation entière.

Nous avons cru.
Nous avons cru.
Nous avons cru.

# PARTIE 4

# COMMENT RALLIER CEUX QUI CROIENT

# 8

# COMMENCER AVEC POURQUOI, MAIS SAVOIR COMMENT

## L'énergie motive. Le charisme inspire.

Hourra! a hurlé Steve Ballmer, l'homme qui a remplacé Bill Gates à titre de PDG de Microsoft, lorsqu'il s'est présenté sur scène au colloque annuel mondial de la société. Ballmer aime Microsoft et il le proclame d'un ton assuré. Il sait aussi comment enthousiasmer une foule. Son énergie est presque folklorique. Il serre les poings et court d'un bout à l'autre de la scène, il crie et transpire. Il est extraordinaire à regarder et l'assistance adore cela. Comme le prouve Ballmer, il ne fait aucun doute que l'énergie peut motiver une foule. Mais peut-elle inspirer une population? Que se passe-t-il le jour suivant ou la semaine suivante lorsque l'énergie de Ballmer n'est plus là pour motiver ses employés? L'énergie est-elle suffisante pour qu'une société d'environ 80 000 personnes garde le cap?

À l'opposé, Bill Gates est timide, maladroit et inadapté socialement. Il ne correspond pas au stéréotype du leader d'une entreprise multimilliardaire. Il n'est pas le conférencier le plus passionnant. Toutefois, lorsqu'il parle, les gens l'écoutent en retenant leur souffle. Ils sont suspendus à chacun de ses mots. Lorsqu'il s'exprime, il ne se rallie pas tout le public dans la salle, il l'inspire. Ceux qui l'entendent s'enivrent de ses paroles et s'en souviennent durant des semaines, des mois, voire des années. Gates n'a pas d'énergie, mais Bill Gates inspire les gens.

L'énergie motive, mais le charisme inspire. L'énergie est facile à voir, à mesurer et à copier. Le charisme est difficile à définir, presque impossible à

mesurer et trop intangible pour être copié. Tous les grands leaders possèdent du charisme parce qu'ils savent POURQUOI ils agissent. Ils croient, de façon indéniable, en une cause ou un but plus grand qu'eux-mêmes. Ce n'est pas la passion de Bill Gates pour les ordinateurs qui nous inspire, c'est son optimisme indéfectible démontrant que tous les problèmes, même s'ils sont complexes, peuvent être résolus. Il croit que nous sommes capables de trouver des moyens pour éliminer les obstacles et faire en sorte que toutes les personnes puissent vivre et travailler en réalisant leur plein potentiel. C'est son optimisme qui nous attire.

Ayant vécu la révolution informatique, il voyait l'ordinateur comme une parfaite technologie pour nous aider à devenir plus productifs et à réaliser notre plein potentiel. Cette conviction l'a inspiré à nourrir sa vision d'un PC sur chaque pupitre et à la réaliser. Quelle ironie puisque Microsoft n'a jamais fabriqué de PC! Ce n'était pas seulement en raison de CE QUE les ordinateurs faisaient que Gates voyait l'impact de cette nouvelle technologie, mais POURQUOI nous en avions besoin. De nos jours, le travail qu'il fait par l'entremise de la Fondation Bill et Melinda Gates n'a rien à voir avec les logiciels. Il s'agit d'une autre façon qu'il a trouvée pour alimenter son POURQUOI. Il cherche des moyens de résoudre des problèmes. Il a toujours une conviction indéfectible. Il croit encore qu'en aidant les gens moins privilégiés et en éliminant des obstacles apparemment simples, alors eux aussi auront l'occasion d'être plus productifs et de se dépasser afin de réaliser leur plein potentiel. Pour Gates, tout ce qui a a changé est CE QU'il fait pour donner vie à sa cause.

Le charisme n'a rien à voir avec l'énergie; il provient d'un POURQUOI clair. Il provient d'une conviction absolue en un idéal plus élevé que soi-même. Par contre, l'énergie nous vient d'une bonne nuit de sommeil ou d'une grande quantité de caféine. L'énergie peut exciter. Mais seul le charisme peut inspirer. Le charisme attire la fidélité. L'énergie n'en attire pas.

On peut toujours prodiguer de l'énergie au sein d'une entreprise afin de motiver les gens à agir. Les primes, les promotions, d'autres carottes et même quelques bâtons peuvent assurément arriver à faire travailler les gens encore davantage, mais comme c'est le cas pour toute forme de manipulation, les gains sont à court terme. Au fil du temps, de telles tactiques coûtent plus d'argent et augmentent autant le stress des employés que celui des employeurs. Elles deviennent finalement la seule raison pour

laquelle les gens se présentent au travail chaque jour. Ce n'est pas de la fidélité. C'est la version des employés d'une activité commerciale à répétition. La fidélité des employés se manifeste lorsque ceux-ci refusent plus d'argent ou d'avantages pour continuer à travailler pour la même société. La fidélité déjoue le salaire et les avantages sociaux. Et, à moins d'être un astronaute, ce n'est pas non plus le travail que nous faisons qui nous inspire, c'est la cause pour laquelle nous allons travailler. Nous ne voulons pas aller travailler pour bâtir un mur, nous voulons aller travailler pour bâtir une cathédrale.

## La voie choisie

Ayant grandi en Ohio, à moins de 100 kilomètres de Dayton, Neil Armstrong a été élevé en se faisant raconter des histoires au sujet des frères Wright. Dès son tout jeune âge, il rêvait de voler, il fabriquait des modèles réduits d'avions et il lisait des revues sur l'aéronautique. Il fixait le ciel par les lentilles d'un télescope installé sur le toit de sa maison. Il a même obtenu sa licence de pilote avant son permis de conduire. En réalisant sa passion d'enfance, Armstrong était prédestiné à devenir un astronaute. Toutefois, pour le reste d'entre nous, notre cheminement de carrière ressemble davantage à celui de Jeff Sumpter.

Lorsque Sumpter allait au collège, sa mère voulut qu'il fasse un stage à la banque où elle travaillait. Quatre ans après avoir terminé ses études, il a contacté la banque pour y travailler à temps partiel. On lui a par la suite offert un poste à temps complet. Jeff a immédiatement embrassé la carrière de banquier. Après avoir œuvré durant quinze ans dans l'industrie, Jeff et son collègue Trey Maust ont décidé de lancer leur propre banque, la Lewis & Clark Bank à Portland en Oregon.

Sumpter était très compétent dans son travail; il a même été l'un des meilleurs agents de prêts durant toute sa carrière. Il était fortement apprécié et très respecté par ses collègues et ses clients. Mais même Jeff admettra qu'il n'est pas très passionné par le milieu bancaire en soi. Bien qu'il ne réalisait pas un rêve d'enfant, il était passionné de quelque chose. Ce n'est pas CE QU'il fait qui le fait sortir du lit le matin, c'est POURQUOI il le fait.

Nos cheminements de carrière sont bien souvent fortuits. Je n'ai jamais envisagé faire ce que je fais aujourd'hui. Lorsque j'étais enfant, je voulais

être ingénieur en aéronautique, mais au collège, je me suis inscrit pour devenir procureur aux poursuites criminelles. Lorsque j'étudiais à la faculté de droit, j'ai perdu mes illusions en ce qui avait trait à l'idée de devenir avocat. Je ne le ressentais tout simplement plus. Je fréquentais l'école de droit en Angleterre, là où il s'agit vraiment de l'une des dernières professions *britanniques*. Si je n'avais pas porté un complet à rayures pour passer une entrevue d'embauche, j'aurais ruiné mes chances d'obtenir un poste. Ce n'était pas du tout dans mes cordes.

À l'époque, je fréquentais une jeune femme qui étudiait le marketing à l'université de Syracuse. Elle voyait bien ce qui me passionnait et ce qui me frustrait par rapport au droit. Elle m'a suggéré de tenter l'expérience en marketing. Et voilà! Je me suis embarqué dans une nouvelle carrière. Mais ce n'est qu'une des choses que j'ai faites et ce n'est pas ce qui me passionne. Ce n'est pas de cette façon que je définis ma vie. Ma cause est d'inspirer les gens à faire ce qui les passionne — c'est mon POURQUOI je me lève chaque matin. Ce qui m'enthousiasme, c'est d'essayer de trouver de nouveaux moyens pour donner vie à ma cause, ce livre en étant un.

Qu'importe CE QUE nous faisons dans la vie, notre POURQUOI — notre force motrice, notre cause ou notre croyance — ne change jamais. Si notre cercle d'or est équilibré, CE QUE nous faisons est tout simplement la façon tangible utilisée pour faire vivre cette cause. Développer des logiciels était simplement l'une des choses que Bill Gates faisait pour faire vivre sa cause. Une compagnie aérienne a servi de débouché parfait à Herb Kelleher pour partager sa conviction quant à la liberté.

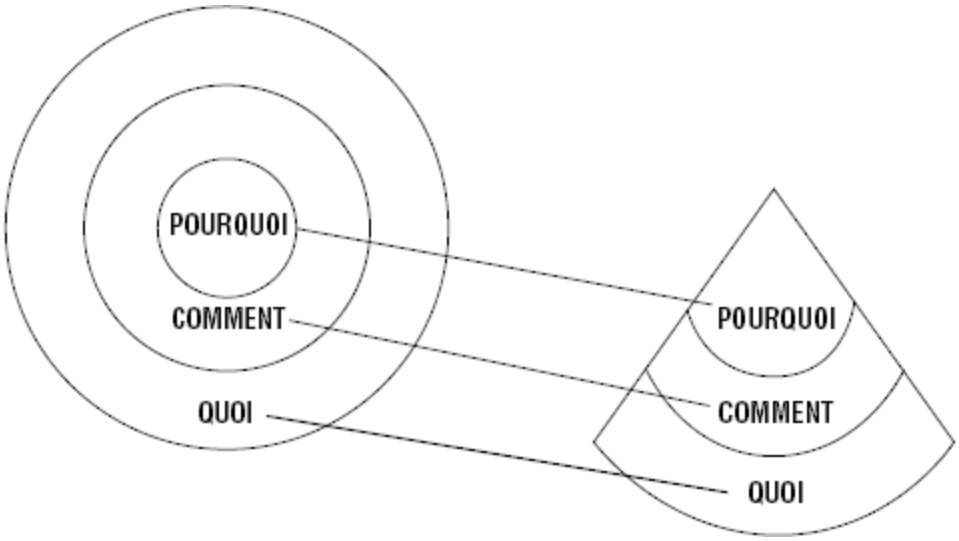
Envoyer un homme sur la lune était le but poursuivi par John F. Kennedy pour rallier les gens et nourrir sa conviction qu'il fallait plutôt servir la nation que d'être servis par elle pour faire progresser et prospérer les États-Unis. Apple a permis à Steve Jobs de défier le statu quo et de faire quelque chose d'important pour le monde. Toutes les choses que ces leaders charismatiques ont accomplies étaient les moyens tangibles qu'ils ont utilisés pour que leurs POURQUOI se réalisent. Mais dans leur jeunesse, aucun d'eux ne savait CE QU'il allait faire plus tard.

Lorsque le POURQUOI est défini clairement, ceux qui partagent les mêmes convictions seront attirés par elles et ils voudront peut-être participer pour les faire vivre. Si cette conviction est amplifiée, elle peut avoir la puissance de rallier encore plus de croyants qui lèvent leurs mains et déclarent : « Je veux aider. » Un groupe de croyants ralliés autour d'une

cause, d'une conviction ou d'un but commun peut faire en sorte que des choses extraordinaires se produisent. Mais il faut plus que de l'inspiration pour devenir extraordinaire. L'inspiration permet seulement de lancer le processus; quelque chose de plus est nécessaire pour activer un mouvement.

## Amplifier la source d'inspiration

Le cercle d'or n'est pas seulement un outil de communication. Il fournit également des pistes pour savoir comment les grands organismes sont organisés. En commençant à ajouter de la dimension au concept du cercle d'or, il ne nous est plus utile de l'examiner comme un modèle purement bidimensionnel. S'il s'agit de fournir une valeur réelle pour savoir comment bâtir une grande entreprise dans notre monde qui est très tridimensionnel, alors le cercle d'or doit être tridimensionnel. La bonne nouvelle est qu'il l'est, car il représente un cône. En le tournant à l'envers, on le voit dans son ensemble du sommet à la base.




Le cône représente une société ou un organisme, c'est-à-dire un système hiérarchique et organisé. Au sommet du système représentant le POURQUOI, se trouve un leader. Dans le cas d'une société, il s'agit habituellement du PDG (ou du moins, c'est ce que nous espérons). Au niveau suivant se trouve le COMMENT qui comprend habituellement des cadres supérieurs inspirés par la vision du leader et qui savent COMMENT l'alimenter. Rappelez-vous qu'un POURQUOI n'est qu'une conviction, les

COMMENT sont les actions à entreprendre pour épouser cette conviction et les QUOI sont les résultats de ces actions. Peu importe à quel point le leader est charismatique ou inspirant, s'il n'y a pas de gens dans l'entreprise inspirés à concrétiser cette vision, à bâtir une infrastructure incluant des systèmes et des processus, alors au mieux, l'inefficacité règnera et, au pire, l'entreprise échouera.

Dans cette interprétation, le niveau du COMMENT représente une personne ou un petit groupe responsable de concevoir une infrastructure qui rend le POURQUOI tangible. C'est ce qui peut se produire en marketing, en gestion, en finances, en ressources humaines et dans tous les autres services dirigés par des cadres supérieurs. Dans la section du QUOI, c'est le moment où on passe le test. C'est à ce niveau qu'on retrouve la plupart des employés et où toutes les actions tangibles se déroulent vraiment.

## J'ai un rêve (et il a un plan)

Martin Luther King disait avoir un rêve et il a inspiré les gens pour que son rêve devienne aussi le leur. Ce que Ralph Abernathy a apporté au mouvement était différent, car il savait CE QU'il fallait faire pour réaliser ce rêve et il leur a montré COMMENT y arriver. Il a mis en place une structure pour réaliser ce rêve. Le docteur King parlait de l'implication philosophique du mouvement, tandis qu'Abernathy, son unique mentor, ami de longue date, secrétaire financier et trésorier de la Southern Christian Leadership Conference, aiderait les gens à comprendre les étapes précises qu'il fallait entreprendre. Après son discours électrisant, Abernathy leur a dit : « Laissez-moi vous dire ce que tout cela signifiera demain matin. »

Martin Luther King était le leader, mais il n'a pas transformé les États-Unis seul. Même s'il a inspiré le mouvement, pour faire bouger les gens, il fallait être organisé. Comme c'est le cas de la majorité des leaders, il y avait d'autres personnes autour de lui qui savaient mieux que lui COMMENT y arriver. Pour chaque grand leader, pour chaque type de POURQUOI, il y a un COMMENT inspiré ou un groupe de type COMMENT qui prend la cause intangible et qui met en place une infrastructure pour lui donner vie. Cette infrastructure est ce qui fait en sorte que tout changement mesuré ou succès mesurable soit possible.

Le leader se trouve au sommet du cône, au point de départ, la raison du POURQUOI, tandis que les gens de type COMMENT sont en-dessous. Ils

sont chargés de faire en sorte que les gens passent à l'action. Le leader imagine la destination et les gens de type COMMENT trouvent le chemin qu'il faut emprunter pour y arriver. Une destination sans route mène vers le manque de planification et l'inefficacité, une situation qu'un très grand nombre de gens de type POURQUOI expérimentera sans l'aide d'autres personnes pour les enraciner. Toutefois, une route sans destination peut être efficace, mais jusqu'à quel point? C'est très bien et très intéressant de savoir conduire, mais il est plus enrichissant d'avoir un endroit où aller. Ralph Abernathy était l'un de ceux que King avait inspirés et il savait COMMENT prendre la cause en main et la rendre tangible. « Le travail du docteur King consistait à interpréter l'idéologie et la théologie de la non-violence, rapportait Abernathy. Mon travail était plus simple et terre à terre. Je disais aux gens de ne pas prendre ces autobus. »

Dans chaque cas où un grand leader charismatique a accompli quelque chose d'important, il y avait toujours une personne ou un petit groupe caché en coulisses qui savait COMMENT prendre la vision et l'alimenter pour qu'elle se réalise. Le docteur King avait un rêve. Mais peu importe à quel point un rêve peut être inspirant, un rêve qui ne prend pas vie ne reste qu'un rêve. Le docteur King rêvait de plusieurs des mêmes choses qu'un nombre incalculable d'Afro-Américains qui ont grandi à l'époque précédant le mouvement des droits civiques dans le Sud des États-Unis. Il parlait de plusieurs des mêmes sujets. Il ressentait lui aussi que ses droits étaient lésés par un système tout à fait injuste. Mais son optimisme imperturbable et ses paroles ont inspiré une population.

Le docteur King n'a pas changé les États-Unis seul. Par exemple, il n'était pas un législateur, mais des lois ont été adoptées pour donner aux gens vivant aux États-Unis des droits égaux, peu importe la couleur de leur peau. Il n'a pas transformé les États-Unis; c'est le mouvement de millions d'autres qu'il a inspirés qui a changé le cours de l'histoire. Mais comment organiser des millions de personnes? Oubliez les millions, comment organiser des centaines ou des dizaines de personnes? La vision et le charisme du leader suffisent pour attirer des innovateurs et des adapteurs précoces. C'est en faisant confiance à leur instinct et à leur intuition que ces gens font les plus gros sacrifices pour alimenter une vision afin qu'elle se réalise. Chaque réussite et chaque démonstration tangible à l'effet que cette vision puisse se réaliser finissent par intéresser la majorité dotée d'un esprit plus pratique. Ainsi, ce qui n'était qu'un rêve bientôt devient une réalité

tangible et prouvable. Lorsque cela se produit, le point de bascule est atteint et alors les choses commencent vraiment à bouger.

## Ceux qui savent POURQUOI ont besoin de ceux qui savent COMMENT

Les pessimistes ont habituellement raison, pour paraphraser Thomas Friedman, l'auteur du livre *The World Is Flat* (Le monde est plat), mais ce sont les optimistes qui changent le monde. Bill Gates a imaginé un monde dans lequel l'ordinateur pourrait nous aider à réaliser notre plein potentiel. C'est ce qui s'est produit. Maintenant, il imagine un monde dans lequel la malaria n'existera plus. C'est ce qui se produira. Les frères Wright ont imaginé un monde dans lequel il serait aussi facile de prendre l'avion que le bus. Cela s'est aussi produit. Les gens de type POURQUOI ont le pouvoir de changer le cours des institutions, même celui de l'humanité… si seulement ils savaient COMMENT.

Les gens de type POURQUOI sont des visionnaires à l'imagination hyperactive. Ils ont tendance à être des optimistes qui croient que tout ce qu'ils imaginent peut vraiment se réaliser. Les personnes de type COMMENT vivent davantage dans le moment présent. Elles sont réalistes et possèdent un sens plus clair du côté pratique des choses. Les individus de type POURQUOI sont concentrés sur ce que la plupart des gens ne voient pas, comme l'avenir. Les personnes de type COMMENT sont absorbées par ce que la majorité des gens voient et elles ont tendance à être meilleures pour construire des structures et élaborer des processus et faire en sorte que les choses se réalisent. Les uns ne sont pas meilleurs que les autres, ce sont tout naturellement des façons différentes de voir et d'expérimenter le monde. Gates est une personne de type POURQUOI tout comme l'étaient les frères Wright, Steve Jobs et Herb Kelleher. Mais ils n'ont rien fait seuls, c'était impossible. Ils avaient besoin de ceux qui savaient COMMENT.

« Si je n'avais pas eu mon grand frère, j'aurais fait de la prison à plusieurs reprises pour des chèques sans fonds, avait expliqué Walt Disney, avec un sourire coquin, devant un public de Los Angeles en 1957. Je ne savais jamais combien j'avais d'argent à la banque. Il me gardait sur la corde raide. » Walt Disney était un homme de type POURQUOI, un rêveur dont le rêve s'est réalisé grâce à l'aide de son frère aîné plus sérieux, Roy, un homme de type COMMENT.

Walt Disney a entrepris sa carrière en créant des bandes dessinées pour des publicités, mais il a rapidement bifurqué pour créer des films d'animation. C'était en 1923. Hollywood faisait ses débuts au cœur de l'industrie cinématographique. Walt voulait en faire partie. Roy, qui était de huit ans son aîné, travaillait dans une banque. Il admirait les talents et l'imagination de son frère, mais il savait aussi que ce dernier avait tendance à prendre des risques et à négliger ses affaires. Comme ceux de type POURQUOI, Walt était occupé à songer à quoi ressemblerait l'avenir et il oubliait souvent qu'il vivait dans le présent. « Walt Disney rêvait, dessinait et imaginait, tandis que Roy restait dans l'ombre en train de construire un empire, » rapportait Bob Thomas, un biographe de Disney. « Financier et homme d'affaires brillant, Roy a aidé à faire en sorte que les rêves de Walt Disney se réalisent, en créant la société qui porte le nom de son frère. » C'est Roy qui a lancé la Buena Vista Distribution Company et qui a vu à ce que les films de Disney constituent une partie intégrante de la vie des enfants américains. C'est lui qui a conçu l'entreprise de promotion qui a transformé les personnages de Disney en personnages populaires. Comme la plupart des personnes qui sont de type COMMENT, il n'a jamais voulu être aux premières loges. Il préférait rester en coulisses et se concentrer sur le COMMENT bâtir la vision de son frère.

La plupart des gens partout dans le monde sont du genre COMMENT. La majorité d'entre eux fonctionnent bien dans le monde réel. Ils peuvent accomplir leur travail et très bien réussir. Certains vont récolter énormément de succès et même gagner des millions de dollars, mais ils ne créeront jamais de sociétés d'un milliard de dollars ou ne changeront jamais le monde. Les gens de type COMMENT n'ont pas besoin de ceux de type POURQUOI pour se tirer d'affaire. Mais, malgré l'ampleur de leur vision et de leur imagination, ceux de type POURQUOI obtiennent souvent la plus petite part du gâteau. Sans quelqu'un inspiré par leur vision et ayant les connaissances voulues pour la nourrir, la plupart des gens de type POURQUOI finissent par devenir des visionnaires criant famine, c'est-à-dire des personnes qui ont toutes les réponses, mais n'accomplissant pas grand-chose par elles-mêmes.

Bien que plusieurs entrepreneurs s'imaginent être des visionnaires, dans les faits, ceux qui réussissent le mieux sont des gens de type COMMENT. Il suffit de demander à certains par quoi ils sont intéressés et la plupart vous diront qu'ils aiment créer des choses. Étant donné qu'ils parlent en termes

de création, c'est là un indice comme quoi ils savent COMMENT arriver à ce que les choses se fassent. Une entreprise est une structure — des systèmes et des procédés qui ont besoin d'être assemblés. Ce sont des gens de type COMMENT qui sont les mieux placés pour développer ces processus et ces systèmes. Mais la plupart des entreprises, peu importe à quel point elles sont bien formées, ne deviennent pas des sociétés d'un milliard de dollars et ne changent pas le cours de l'industrie. Pour atteindre le statut d'un milliard de dollars, pour modifier le cours d'une industrie, il faut un partenariat unique et très spécial entre une personne qui sait POURQUOI et une autre qui sait COMMENT.

Dans presque chacun des cas où une personne ou une entreprise est arrivée à inspirer les gens à réaliser de grandes choses, il y a toujours eu ce partenariat spécial entre le POURQUOI et le COMMENT. Par exemple, Bill Gates a beau avoir été le visionnaire ayant imaginé un monde où il y aurait un PC sur chaque pupitre, c'est Paul Allen qui a bâti la société. Herb Kelleher a été en mesure de personnifier et de prêcher la cause de la liberté, mais c'est Rollin King qui a créé l'idée de Southwest Airlines. Steve Jobs était l'évangéliste rebelle, mais Steve Wozniak était l'ingénieur qui a fait fonctionner Apple. Jobs avait la vision, Woz, le talent. C'est le partenariat d'une vision de l'avenir et du talent pour la réaliser qui fait qu'une entreprise est extraordinaire.

La relation commence à éclaircir la différence entre un énoncé de vision et un énoncé de mission d'une entreprise. La vision est l'énoncé public des intentions du fondateur, POURQUOI la société existe. Il s'agit littéralement de la vision d'un avenir qui n'existe pas encore. L'énoncé de mission est une description de la route, des principes directeurs — COMMENT la société entend créer cet avenir. Lorsque ces deux éléments sont clairement énoncés, les gens de type POURQUOI et ceux de type COMMENT sont alors certains du rôle qu'ils occupent au sein du partenariat. Ils travaillent ensemble sachant très bien en quoi consistent leur but précis et le plan à exécuter pour y arriver. Toutefois, pour que cela fonctionne, il faut bien plus qu'un ensemble de compétences, il faut une confiance absolue.

Comme nous en avons parlé abondamment dans la troisième partie, les relations fondées sur la confiance sont inestimables pour nous sentir en sécurité. Notre habileté à accorder notre confiance à des gens ou à des entreprises nous permet de prendre des risques et de sentir que nos efforts sont soutenus. Il est fort probable que la relation fondée sur une plus grande

confiance est certainement celle qui existe entre un visionnaire et un bâtisseur, la personne de type POURQUOI et celle de type COMMENT. Dans les entreprises capables d'inspirer les gens, les meilleurs présidents sont de type POURQUOI, des gens qui se lèvent chaque matin pour défendre une cause et non seulement pour diriger une entreprise. Dans ces entreprises, les meilleurs chefs des services financiers et les meilleurs chefs des opérations sont de type COMMENT et ils sont très performants. Ils ont la force et l'ego d'admettre qu'ils ne sont pas des visionnaires eux-mêmes, mais qu'ils sont inspirés par la vision du leader et qu'ils savent COMMENT créer la structure qui leur permettra de réaliser cette vision. En général, les meilleures personnes de type COMMENT ne veulent pas être au premier plan en train de parler de la vision. Elles préfèrent travailler en coulisses pour développer les systèmes et faire en sorte que la vision se réalise. Il faut les compétences combinées des deux pour que se produisent des choses extraordinaires.

Ce n'est pas une question de hasard si l'union du POURQUOI et du COMMENT est souvent constituée de gens de la même famille ou d'amis de longue date. Le fait d'avoir reçu la même éducation et d'avoir vécu des expériences de vie semblables améliore la possibilité de partager les mêmes valeurs et les mêmes convictions. Dans le cas de membres d'une même famille ou d'amis d'enfance, l'éducation et les expériences communes sont presque exactement les mêmes. Cela ne veut pas dire que vous ne puissiez pas trouver un bon associé ailleurs. C'est seulement l'idée que d'avoir grandi avec quelqu'un et d'avoir vécu des expériences de vie similaires augmente les chances que votre vision du monde soit identique.

Walt et Roy Disney étaient des frères. Bill Gates et Paul Allen sont allés au collège ensemble à Seattle. Herb Kelleher était l'avocat en droit matrimonial et ami de longue date de Rollin King. Martin Luther King et Ralph Abernathy étaient tous deux des prédicateurs à Birmingham, bien avant que le mouvement des droits civiques ne voie le jour. Steve Jobs et Steve Wozniak étaient d'excellents amis durant leurs études. La liste peut s'allonger.

## Gérer ou diriger

Ceux qui savent COMMENT diriger une entreprise de nos jours peuvent remporter un succès durable, mais ils passeront leur vie à faire fonctionner

leur entreprise. Il existe plusieurs façons de réussir et de générer des profits. Une combinaison de manipulations, et je n'en ai présenté que quelques-unes dans ces pages, fera parfaitement l'affaire. Même l'habileté de créer un point de bascule est possible sans pour autant créer un changement durable. C'est ce qu'on appelle une lubie. Mais une grande entreprise fonctionne exactement comme n'importe quel mouvement social. Elle inspire les gens à parler d'un produit ou d'une idée, à inclure ce produit dans leur style de vie et à partager l'idée ou même à trouver des moyens de faire prospérer l'entreprise ellemême. Les grandes entreprises ne font pas qu'exciter l'esprit humain, elles inspirent les gens à participer et à les aider à faire triompher la cause sans avoir à les payer ou à leur offrir des incitatifs. Aucun rabais ou remise postale n'est nécessaire. Les gens se sentent enclins à passer le mot non pas parce qu'ils y sont obligés, mais parce qu'ils le veulent. Ils s'engagent volontairement à partager le message qui les inspire.

## Fabriquer un porte-voix fonctionnel

Après avoir suivi un processus de sélection de trois mois, BCI a finalement choisi une nouvelle agence de publicité pour l'aider à élaborer une campagne visant à lancer sa nouvelle gamme de produits. Big Company Incorporated est une marque très connue qui s'affaire dans un marché assez restreint. En tant que fabricant, ses produits sont souvent vendus par un tiers et aboutissent sur les tablettes de magasins à grande surface. Alors, la société n'a pas de contrôle direct sur le processus de vente. Le mieux qu'elle peut faire, c'est d'essayer d'influencer les ventes à distance à l'aide de marketing. BCI est une bonne entreprise dotée d'une culture solide. Les employés respectent la direction et en général, la société fait du bon travail. Au fil des ans, la concurrence a pris énormément d'ampleur. Et bien que BCI offre un bon produit à prix concurrentiel, il est tout de même difficile pour elle de maintenir une forte croissance d'une année à l'autre. Cette année, sa direction est particulièrement fière parce que la société lance un nouveau produit qui l'aidera vraiment à se démarquer. Pour l'aider à le promouvoir, l'agence a mis en œuvre une toute nouvelle campagne publicitaire de grande envergure.

La nouvelle publicité va comme suit : *Du plus important fabricant sur le marché, nous vient le produit le plus nouveau et le plus innovateur que*

*vous n'ayons jamais vu.* La publicité continue à parler de tous les nouveaux avantages et caractéristiques et elle inclut quelque chose sur *la qualité à laquelle vous vous attendez de* BCI, un élément que ses dirigeants voulaient absolument inclure. Ces derniers ont travaillé avec acharnement pour construire la réputation de la société et ils veulent en tirer profit. Ils sont excessivement enthousiasmés par la nouvelle campagne et ils comptent vraiment sur la réussite de ce produit pour augmenter les ventes. Ils savent qu'ils font du bon travail et ils veulent faire passer leur message. Il faut que ce soit puissant et avec l'avantage d'un budget de millions de dollars servant à cette campagne, on peut dire que BCI a réussi.

Mais il y a un problème.

BCI et son agence ont fait du bon travail pour annoncer le nouveau produit. Le travail était assez créatif. Ils ont été en mesure d'expliquer ce qui était nouveau et particulier à propos de leur toute dernière innovation. Des groupes de discussion étaient d'accord pour dire que le nouveau produit était bien meilleur que celui de la concurrence. Les millions de dollars investis dans les médias ont permis d'assurer que beaucoup de gens voient la publicité, à maintes reprises. Son rayonnement et sa fréquence, deux éléments de mesure communément utilisés par les agences pour connaître le nombre de personnes exposées à la publicité, ont donné de bons résultats. Il ne fait aucun doute que leur message était puissant, mais le problème était qu'il était confus. On ne nous parlait que des QUOI et des COMMENT, mais pas du POURQUOI. Même si les gens avaient appris ce que le produit faisait, personne ne savait ce en quoi BCI croyait. La bonne nouvelle est que la société n'a pas tout perdu. Les produits se vendront tant et aussi longtemps que les publicités seront en ondes et que les promotions demeureront concurrentielles. C'est une stratégie efficace, mais une manière coûteuse de faire de l'argent.

Que serait-il arrivé si Martin Luther King avait présenté un plan détaillé en douze points pour défendre les droits civiques aux États-Unis, un plan encore plus détaillé que tous les autres jamais offerts pour faire respecter les droits civiques? Certes, son message aurait été fort lorsqu'il aurait retenti par les haut-parleurs en cette belle journée d'été 1963. Les microphones tout autant que la publicité et les relations publiques sont fantastiques pour s'assurer qu'un message soit bien entendu. Comme dans le cas de BCI, le message de King aurait tout de même atteint des milliers de personnes. Mais ses convictions n'auraient pas été aussi claires.

Il est assez facile de se faire entendre. Il suffit d'avoir de l'argent ou de recourir à la ruse publicitaire. L'argent peut vous permettre de payer pour qu'un message ait la priorité. Et la ruse publicitaire est bonne pour passer au bulletin d'informations. Mais aucun des deux ne sème des graines de fidélité. Certains lecteurs se rappellent sans doute qu'Oprah Winfrey a déjà donné une voiture à chaque personne présente dans le studio lors d'une émission télévisée. C'était il y a plusieurs années, en 2004, et les gens s'en souviennent encore. Mais combien ont retenu le modèle de véhicule qu'elle a donné? C'est là le problème. C'est Pontiac qui avait fait un don d'une valeur de sept millions de dollars de véhicules, c'est-à-dire 276 voitures de son nouveau modèle G6. Et c'est Pontiac qui voyait cette ruse publicitaire comme un moyen de commercialiser son nouveau véhicule. Malgré le fait que le concept ait bien fonctionné pour renforcer la nature généreuse d'Oprah, ce que nous savions tous déjà, peu de personnes se souviennent que Pontiac faisait partie de l'événement. Pire encore, la ruse publicitaire n'a rien fait pour définir un but, une cause ou une conviction que Pontiac représente. Nous n'avions aucune idée du POURQUOI de Pontiac avant ce jour-là. Il était difficile pour la ruse publicitaire d'être autre chose qu'une ruse dans le but de s'offrir de la publicité. Sans notion d'un POURQUOI, il ne se passe rien d'autre.

Pour qu'un message ait une incidence majeure, qu'il entraîne un comportement et engendre la fidélité, il faut bien plus que de la publicité. Il faut annoncer une cause, une conviction ou un but précis plus élevé auxquels vont adhérer les gens qui ont des valeurs et des convictions semblables. C'est seulement à ce moment-là que le message peut donner lieu à une réussite durable sur le marché de masse. Pour qu'une ruse publicitaire attire les gens qui se trouvent à gauche de la courbe de la loi de la diffusion, il faut que la raison pour laquelle on l'emploie soit précise au-delà du fait de vouloir obtenir de la publicité dans les journaux. Bien que l'on puisse obtenir des avantages à court terme sans faire preuve de transparence, parler haut et fort n'est rien d'autre que du volume à un degré extrême ou en termes familiers, un fouillis. Et les sociétés se demandent pourquoi la différenciation est à ce point un défi de nos jours. Avez-vous entendu à quel niveau certaines d'entre elles ont réglé le volume?

Par contre, quel aurait été l'impact du discours du docteur King si ce dernier n'avait pas utilisé de microphone et de haut-parleurs? Sa vision n'aurait pas été moins claire. Ses paroles n'auraient pas été moins

inspirantes. Il connaissait ses propres convictions et il parlait avec passion et charisme de ce en quoi il croyait. Mais les seules personnes qui auraient été inspirées par ses paroles auraient été celles qui étaient assises dans les premières rangées. Un leader qui défend une cause, qu'il soit un individu ou un organisme, doit avoir un portevoix pour l'aider à propulser son message. Pour fonctionner avec précision, il doit être clair et entendu. La transparence du but, de la cause ou de la conviction est primordiale, mais il est tout aussi important d'être entendu par les gens. Pour qu'un POURQUOI ait le pouvoir de faire bouger les gens, il ne doit pas seulement être clair, il doit être amplifié pour atteindre le plus de gens possible afin de faire pencher la balance.

Ce n'est pas une coïncidence que le cercle d'or tridimensionnel soit un cône. D'un point de vue pratique, il est un porte-voix. Une entreprise devient en fait un instrument à l'aide duquel une personne s'adresse au monde extérieur pour communiquer son but bien précis, sa cause ou sa conviction. Mais pour qu'un porte-voix fonctionne, la transparence doit être au premier plan. Sans message clair, qu'amplifierez-vous?

## Dites-le seulement si vous y croyez

Le docteur King a utilisé son porte-voix pour rallier une multitude de gens afin qu'ils le suivent dans sa quête de justice sociale. Les frères Wright ont utilisé leur porte-voix pour rallier leur communauté locale afin qu'elle les aide à concevoir une technologie qui pourrait peut-être transformer le monde. Des milliers de personnes ont entendu l'appel de John F. Kennedy pour servir leur pays et se rallier pour envoyer un homme sur la lune en moins d'une décennie. La capacité d'enthousiasmer et d'inspirer les gens à se dépasser pour participer à quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes n'est pas réservée qu'aux causes sociales. Toute entreprise est en mesure de créer un porte-voix qui peut avoir un immense impact. En fait, il s'agit d'un des facteurs déterminants qui fait en sorte qu'une entreprise est extraordinaire. Les grandes sociétés ne font pas que générer des profits, elles dirigent des gens. Elles changent le cours des industries et parfois, même nos vies durant le processus.

Un POURQUOI bien précis suscite des attentes. Lorsque nous ne connaissons pas le POURQUOI d'une entreprise, nous ne savons pas à quoi nous attendre, alors nous nous attendons au minimum en termes de prix, de

qualité, de service et de caractéristiques, comme nous le faisons pour tout autre type de marchandise. Mais lorsque nous savons très bien POURQUOI, nous nous attendons à davantage. À ceux qui n'aiment pas l'idée de devoir atteindre des normes plus élevées, je suggère fortement de ne pas chercher à connaître leur POURQUOI ou à maintenir votre cercle d'or équilibré. Il est difficile de maintenir des normes élevées. Il faut de la discipline pour parler constamment du POURQUOI pour lequel un organisme existe au départ. Cet aspect requiert que toutes les personnes de l'organisme soient tenues responsables quant au COMMENT les choses sont faites — être en accord avec vos valeurs et vos principes directeurs. Il faut du temps et des efforts pour être certains que toutes vos actions et vos paroles soient en conformité avec votre POURQUOI. Par contre, pour ceux qui sont prêts à faire les efforts, il y a d'énormes avantages.

Richard Branson a d'abord fait de Virgin Records une marque de musique multimilliardaire dans le secteur de la vente au détail. Puis, il a lancé une maison de disques qui a bien réussi. Plus tard, il a mis sur pied une compagnie aérienne considérée aujourd'hui comme l'une des principales lignes aériennes au monde. Par la suite, il a conçu une marque de boissons gazeuses, une société de planification de mariages, une société d'assurance et un service de téléphonie mobile. La liste ne cesse de s'allonger. De même, Apple vend des ordinateurs, des téléphones mobiles, des enregistreurs et des lecteurs MP3. Elle a aussi reproduit sa capacité d'innover à maintes reprises. L'aptitude de certaines entreprises non seulement à réussir, mais également à reproduire leur réussite, dépend des gens fidèles qu'elles dirigent, d'une multitude de gens qui participent à leur succès. Dans le milieu des affaires, on dit qu'Apple est une marque qui fait partie du style de vie des gens. On sous-estime le pouvoir d'Apple. Gucci est une marque qui fait partie du style de vie des gens, Apple transforme le cours des sociétés. Par définition, des entreprises de ce genre ne fonctionnent pas comme des entités corporatives. Elles existent en tant que mouvements sociaux.

## Reproduire l'excellence

Ron Bruder n'est pas très connu, mais il est un grand leader. En 1985, il se trouvait à une traverse pour piétons avec ses deux filles et il attendait le feu vert pour traverser la rue. C'était là une excellente occasion de donner aux

jeunes filles une leçon de vie des plus efficaces. Il leur a indiqué le feu rouge illuminé et il leur a demandé ce qu'il représentait. « Il nous indique que nous devons attendre et rester ici, » ont-elles répondu. « En êtes-vous certaines », a-t-il répliqué de façon rhétorique. « Comment savez-vous qu'elle ne vous dit pas de courir? » Un homme à la voix posée, Bruder porte presque toujours un complets trois pièces de bonne coupe pour se rendre au bureau. Il illustre bien l'idée que nous nous faisons d'un cadre conservateur. Mais ne présumez pas que vous savez comment les choses fonctionnent en vous basant seulement sur ce que vous voyez. Bruder n'a rien d'un stéréotype. Bien qu'il ait connu toutes les facettes du succès, ce n'est pas ce qui le motive. Elles ont toujours été le sous-produit de son travail. Il est motivé par son sens clair du POURQUOI. Il voit un monde dans lequel les gens acceptent leurs vies et agissent non pas parce qu'ils sont obligés, mais parce que personne ne leur a montré une autre voie. C'est la leçon qu'il essayait de donner à ses filles ce jour-là au passage pour piétons : il y a toujours une autre perspective à envisager. Comme il commence toujours par se demander POURQUOI, Bruder a pu réaliser de grandes choses pour lui-même. Mais ce qui est encore plus significatif, c'est sa capacité à partager son POURQUOI par l'entremise des choses qu'il fait qui inspire les gens autour de lui à réaliser de grandes choses pour eux-mêmes.

Comme la plupart d'entre nous, Bruder a suivi un cheminement de carrière imprévu. Mais POURQUOI il agit n'a jamais changé. Dans tout ce qu'il fait, il commence toujours par se demander POURQUOI. Il possède une conviction inébranlable à propos du fait qu'en montrant aux gens qu'il est possible d'emprunter une autre voie, vous leur donnez alors la possibilité de croire qu'ils peuvent suivre cette voie. Bien que le travail qu'il fait aujourd'hui soit en train de changer le monde, il n'a pas toujours travaillé dans le domaine de la paix dans le monde. Comme bien des leaders inspirants, il a changé le cours d'une industrie, et il n'y est pas arrivé qu'une seule fois. Il a été en mesure de réussir à plusieurs reprises.

Un jour, un cadre supérieur qui travaillait pour un important conglomérat de l'industrie alimentaire spécialisée dans la vente de légumes, de conserves et de viande a décidé d'acheter une agence de voyages pour son neveu. Il a demandé à Bruder, qui était à l'époque chef des services financiers de la société, de jeter un coup d'œil aux finances de l'agence avant d'aller de l'avant avec l'acquisition. Voyant une occasion que d'autres

avaient manquée, Bruder a décidé de se joindre à la petite agence de voyages pour aider à la diriger. Une fois sur place, il a vu comment toutes les autres agences fonctionnaient et il a pris une voie différente. Greenwell est devenue la première agence de voyages de la côte est des États-Unis à tirer profit des nouvelles technologies et à informatiser toutes ses opérations. Elle n'est pas seulement devenue la société la plus prospère de la région, mais après seulement une année, son modèle commercial était une norme pour toute l'industrie. Puis, Bruder l'a fait à nouveau.

Un de ses anciens clients, Sam Rosengarten, œuvrait dans des sociétés polluantes comme le charbon, le pétrole et le gaz qui créaient tous de la friche industrielle, c'est-à-dire des terres ayant toutes été contaminées par leurs opérations. On ne pouvait pas tirer quoi que ce soit de ces terres, car elles étaient trop polluées pour être développées. Le prix pour les nettoyer était si élevé que les primes d'assurance à elles seules décourageaient quiconque de tenter le projet. Mais Bruder ne voyait pas les défis comme tout le monde. La plupart des gens évitaient ces terrains parce qu'ils ne voyaient que les coûts reliés à leur nettoyage. Bruder se concentra plutôt sur le nettoyage en tant que tel et cette perspective lui fit voir une solution parfaite.

Bruder avait déjà formé sa société de développement immobilier appelée Brookhill et, avec dix-huit employés, il réussissait assez bien. Sachant ce qu'il devait faire pour saisir cette occasion, il a communiqué avec Dames & Moore, une des plus importantes firmes dans le domaine du génie environnemental au monde, à qui il a fait part de son nouveau projet. La firme a été ravie par son idée et a mis sur pied un partenariat pour l'exploiter. Avec une firme de génie de 18 000 personnes, le risque perçu était grandement atténué et les sociétés d'assurance ont finalement accepté d'offrir des assurances à un coût raisonnable. Celles-ci en place, la Credit Suisse First Boston a offert du financement qui a donné à Brookhill la capacité d'acheter, de restaurer, de redévelopper et de vendre pour tout près de 200 millions de dollars en propriétés dont les sols avaient été contaminés. Brookhill portait ce nom parce que Bruder était originaire de Brooklyn et comme il le disait si bien : « L'ascension est abrupte et longue pour sortir de Brooklyn. » Sa société est devenue la pionnière de l'industrie du redéveloppement des friches industrielles et elle est prospère encore aujourd'hui. Le POURQUOI de Bruder n'a pas seulement frayé une voie

qui était bonne pour les affaires, mais durant le processus, il a permis d'assainir l'environnement.

Peu importe ce que Ron Bruder fait, les industries et les défis sont secondaires. Ce qui ne change jamais, par contre, c'est POURQUOI il agit. Il sait que même si une occasion paraît alléchante sur papier, peu importe à quel point il est intelligent et expérimenté, il ne pourra jamais réaliser quoi que ce soit sans aide de gens autour de lui. Il sait que la réussite est un sport d'équipe. Il possède une aptitude remarquable pour attirer ceux qui croient aux mêmes valeurs que lui. Les personnes talentueuses sont attirées vers lui et elles lui demandent : « Que puisje faire pour vous aider? » Ayant défié les modèles acceptés et révolutionné plus d'une industrie, il s'attaque maintenant à un défi plus important, celui de la paix dans le monde. Il a fondé Education for Employment Foundation (la fondation de l'éducation pour l'emploi), le porte-voix qui l'aidera à concrétiser ce projet.

La fondation a accompli des progrès spectaculaires pour aider des jeunes femmes et hommes au Moyen-Orient à transformer de manière surprenante autant le cours de leur vie que celui de la région. Tout comme il l'a enseigné à ses filles au passage pour piétons en leur montrant qu'on peut toujours emprunter une autre route, il apporte une solution différente aux problèmes du Moyen-Orient. Comme toutes ses réussites passées, la fondation créera des entreprises et elle fera énormément de bien par la même occasion. Bruder ne dirige pas des entreprises, il dirige divers mouvements.

## Tous les mouvements sont personnels

Tout a commencé le 11 septembre 2001. Comme pour plusieurs d'entre nous, le Moyen-Orient a capté l'attention de Bruder après les attaques, car il se demandait pour quelle raison une telle chose pouvait se produire. Il comprenait que si un tel événement avait pu arriver une fois, qu'il pourrait se répéter, et pour préserver la vie de ses propres filles, il voulait trouver une façon de prévenir une telle possibilité.

En cherchant une solution, il a fait une découverte stupéfiante qui allait bien plus loin que le seul fait de protéger ses filles ou même de prévenir le terrorisme aux États-Unis. Il s'est rendu compte qu'en Amérique, la grande majorité des jeunes gens se lèvent le matin ressentant qu'il existe de bonnes occasions pour eux dans l'avenir. Peu importe la situation économique, la

plupart des filles et des garçons qui grandissent aux États-Unis sont naturellement optimistes qu'ils peuvent réaliser quelque chose s'ils le veulent bien, c'est-à-dire vivre le rêve américain. Un jeune garçon qui grandit dans la bande de Gaza ou une jeune fille qui vit au Yémen ne se lève pas chaque matin avec le même sentiment. Même s'ils ont le désir, ils ne font pas preuve du même optimisme. Il est trop facile d'observer et de dire que la culture est différente. Ce n'est pas une façon de penser qui permet de passer à l'action. La véritable raison est qu'il manque vraisemblablement d'établissements pour nourrir chez les jeunes de cette région une vision optimiste de leur avenir. Par exemple, une éducation supérieure en Jordanie peut offrir un certain statut social, mais elle ne prépare pas nécessairement un jeune adulte quant à ce qui l'attend. Dans des cas comme celui-là, le système d'éducation perpétue une culture basée sur le pessimisme.

Bruder a réalisé que les problèmes auxquels nous étions confrontés avec le terrorisme en Occident dépendaient moins de ce que les jeunes filles et garçons du Moyen-Orient pensaient de l'Amérique et davantage de ce qu'ils pensaient d'eux-mêmes et de leur propre vision de l'avenir. Par l'entremise de sa fondation, Bruder établit des programmes partout au Moyen-Orient pour enseigner aux jeunes les compétences générales et spécialisées dont ils ont besoin afin de les aider à sentir qu'ils ont l'occasion de réaliser quelque chose dans la vie, de ressentir qu'ils peuvent contrôler leur propre destin. Il utilise sa fondation pour partager son POURQUOI à grande échelle — pour enseigner aux jeunes gens qu'il y a toujours une autre route que celle sur laquelle ils se trouvent.

La fondation n'est pas un organisme caritatif américain qui espère faire du bien dans des contrées éloignées. Il s'agit d'un mouvement mondial. Chaque établissement de la fondation fonctionne de façon indépendante avec des gens de la région qui font partie du conseil d'administration local. Les leaders locaux se responsabilisent personnellement pour donner aux jeunes gens ce sentiment d'avoir l'occasion de réaliser quelque chose en leur enseignant des compétences, en enrichissant leurs connaissances et, surtout, en renforçant la conviction qu'ils peuvent choisir une autre route. Mayyada Abu-Jaber est à la tête du mouvement en Jordanie. Mohammad Naja fait triompher la cause dans la bande de Gaza et en Cisjordanie. Maeen Aleryani est la preuve qu'une cause peut même transformer une culture au Yémen.

Au Yémen, les enfants peuvent s'attendre à recevoir neuf années d'éducation. Il s'agit du nombre le plus bas au monde. Aux États-Unis, les enfants peuvent étudier durant seize ans. Inspiré par Bruder, Aleryani voit une occasion des plus extraordinaires pour les jeunes de transformer cette perspective et ainsi d'arriver à mieux contrôler leur propre avenir. Il a décidé de trouver des capitaux pour démarrer son établissement dans la capitale du Yémen, Sana'a et, en une semaine, il a été en mesure de ramasser 50 000 $. Même en se basant sur nos normes philanthropiques, on peut dire que la vitesse à laquelle il a amassé cette somme est tout de même formidable.

Rappelez-vous que nous sommes au Yémen où il n'y a aucune culture philanthropique, alors cette réalisation est d'autant plus remarquable. Le Yémen est également une des nations les plus pauvres de la région. Mais lorsque vous dites aux gens POURQUOI vous faites ce que vous faites, il se produit des choses remarquables.

Partout dans la région, tous ceux qui se sont impliqués dans la fondation croient qu'ils peuvent montrer à leurs frères et sœurs ainsi qu'à leurs enfants, les compétences dont ceux-ci ont besoin pour les aider à changer la route sur laquelle ils *pensent* se trouver. Ils travaillent pour aider la jeunesse partout dans la région à croire que leur avenir est rayonnant et plein de possibilités. Ils ne le font pas pour Bruder, ils le font pour eux-mêmes. C'est pour cette raison que la fondation transformera le monde.

Assis au sommet du porte-voix, à l'endroit du POURQUOI, le rôle de Bruder est d'inspirer et de commencer un mouvement. Mais ce sont ceux qui croient qui effectueront le véritable changement et qui perpétueront le mouvement. Peu importe leur lieu de résidence, leur profession ou leur nationalité, tous peuvent participer à ce mouvement. Il s'agit de ressentir un sentiment d'appartenance. Si vous croyez qu'il existe une voie différente à celle sur laquelle vous êtes, tout ce que nous avez à faire c'est d'en prendre note et, ensuite, de consultter le site Internet de la fondation, efefoundation.org, et joindre le mouvement. Pour changer le monde, il faut obtenir le soutien de tous ceux qui croient.

# 9

# SAVOIR POURQUOI. SAVOIR COMMENT. ENSUITE, QUOI?

Ils marchaient tous les uns à la suite des autres. Pas un seul mot n'était prononcé. Personne ne se regardait. Ils se ressemblaient tous avec leur crâne rasé et leurs vêtements gris en lambeaux. Leurs bottes étaient poussiéreuses. Un à un, ils sont entrés dans une grande salle sépulcrale semblable à un hangar tel que présenté dans un film de science-fiction. Tout était gris; les murs aussi étaient gris. La poussière et la fumée remplissaient l'espace faisant en sorte que l'air aussi semblait gris.

Des centaines, même des milliers de ces personnages de fiction étaient assis sur des bancs bien alignés. Les rangées se succédaient les unes après les autres. Un océan de conformité grise. Ils regardaient tous l'énorme visage projeté sur un écran géant qui couvrait entièrement le mur devant eux. Ce supposé leader récitait des dogmes et de la propagande en déclarant fièrement qu'ils étaient en contrôle absolu. Ils avaient atteint la perfection. Ils étaient libérés de la peste. Du moins, c'est ce qu'ils croyaient.

Une femme aux cheveux blonds s'élançait dans l'un des tunnels menant au hangar caverneux. Elle portait un short rouge clair et un teeshirt d'un blanc immaculé. Comme un phare, son teint, la couleur de sa peau et ses vêtements semblaient briller à travers l'air grisâtre. Poursuivie par des agents de sécurité, elle courait, masse en main. Tout cela ne finirait pas bien pour le statu quo.

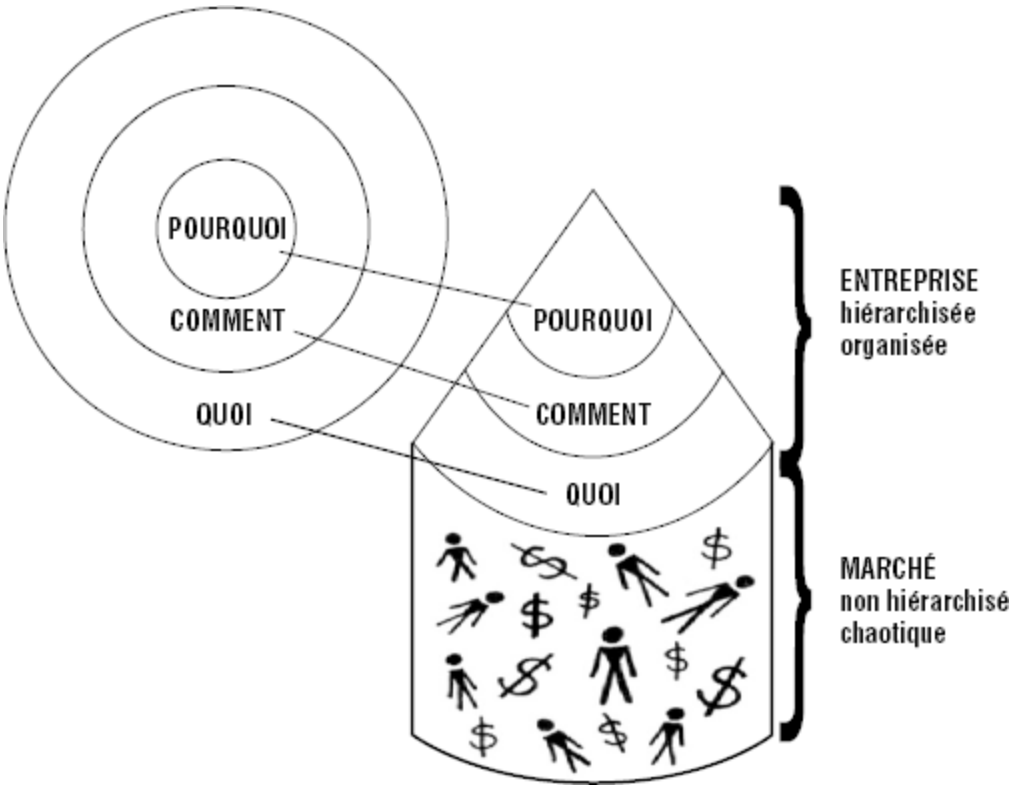
Le 22 janvier 1984, Apple lançait son premier ordinateur Macintosh en présentant son très réputé message publicitaire montrant une scène semblant tirée tout droit d'un film d'Orwell. Un régime totalitaire contrôlant une

population entière et lui promettant que 1984 ne serait plus comme 1984. Cette publicité était bien plus qu'un simple message publicitaire. Il n'était pas question des caractéristiques et des avantages d'un nouveau produit. Il ne s'agissait pas d'une proposition de valeur différente qui vous différencie. Tout compte fait, c'était un manifeste, une ode poétique au POURQUOI d'Apple, la version cinématographique du cas d'un individu se révoltant contre l'état actuel des choses et déclenchant une révolution. Bien que les produits de la société aient changé et que les modes soient différentes, cette publicité est tout aussi pertinente aujourd'hui qu'elle l'était il y a vingt-cinq ans lorsqu'elle a été présentée pour la première fois. C'est ainsi parce que le POURQUOI ne change jamais. CE QUE vous faites peut changer au fil du temps, mais POURQUOI vous le faites ne change jamais.

Le message publicitaire est l'un des nombreux éléments que la société a utilisés ou communiqués durant des années pour démontrer ou expliquer au monde extérieur ce en quoi elle croit. Toutes les publicités et toutes les communications d'Apple, ses produits, ses partenariats, ses emballages et la conception de ses magasins sont tous les QUOI qui expliquent le POURQUOI d'Apple. C'est la preuve que la société s'active à vouloir mettre au défi l'état actuel des choses et la façon de penser des gens pour leur donner du pouvoir. Avez-vous déjà remarqué que ses publicités ne montrent jamais des groupes de personnes qui ont du plaisir avec ses produits, mais seulement une personne à la fois? La campagne sur le thème de "penser différemment" montrait des individus qui pensaient de manière différente, jamais des groupes. Une personne à la fois. Et quand Apple nous dit de "penser différemment", elle ne se décrit pas seulement elle-même. Sa publicité présentait des photos de Pablo Picasso, Martha Graham, Jim Henson, Alfred Hitchcock, pour n'en nommer que quelques-uns avec l'énoncé "penser différemment" dans le coin supérieur droit de la page. Apple ne personnifiait pas un esprit de rébellion parce qu'elle s'associait à des révolutionnaires connus. Elle les a choisis parce qu'ils personnifiaient le même esprit révolutionnaire qu'elle. Le POURQUOI a précédé la solution créative dans la publicité. Aucune publicité n'a jamais montré un groupe. Ce n'est pas un hasard. Apple existe pour donner du pouvoir à l'esprit individuel. Apple connaît son POURQUOI et nous aussi. Que vous soyiez d'accord avec elle ou pas, nous connaissons ses convictions parce qu'elle nous les exprime.

## Communiquez clairement et vous serez clairement compris

Une entreprise est représentée par un cône dans la vue tridimensionnelle du cercle d'or. Ce système organisé est placé en haut d'un autre système : le marché. Ce dernier est constitué de toute la clientèle et de tous les clients potentiels, de tous les journaux, de tous les actionnaires, de toute la concurrence, de tous les fournisseurs et de tout l'argent. Ce système est tout naturellement chaotique et désorganisé. Le seul contact qui existe entre le système organisé et le système désorganisé se trouve à la base, au niveau du QUOI. Tout ce qu'une entreprise fait et dit communique au monde extérieur la vision de son leader. Tous les produits et tous les services vendus par la société, tout son marketing et toute sa publicité, tous ses contacts avec le monde extérieur communiquent ce qu'elle est. Si les gens n'achètent pas CE QUE vous faites, ils achètent POURQUOI vous le faites et si tout ce qui se produit au niveau du QUOI ne représente pas clairement POURQUOI la société existe, alors son habileté à inspirer est gravement compliquée.




Lorsqu'une entreprise est de petite taille, ce n'est pas un problème parce que le fondateur a énormément de contact direct avec le monde extérieur.

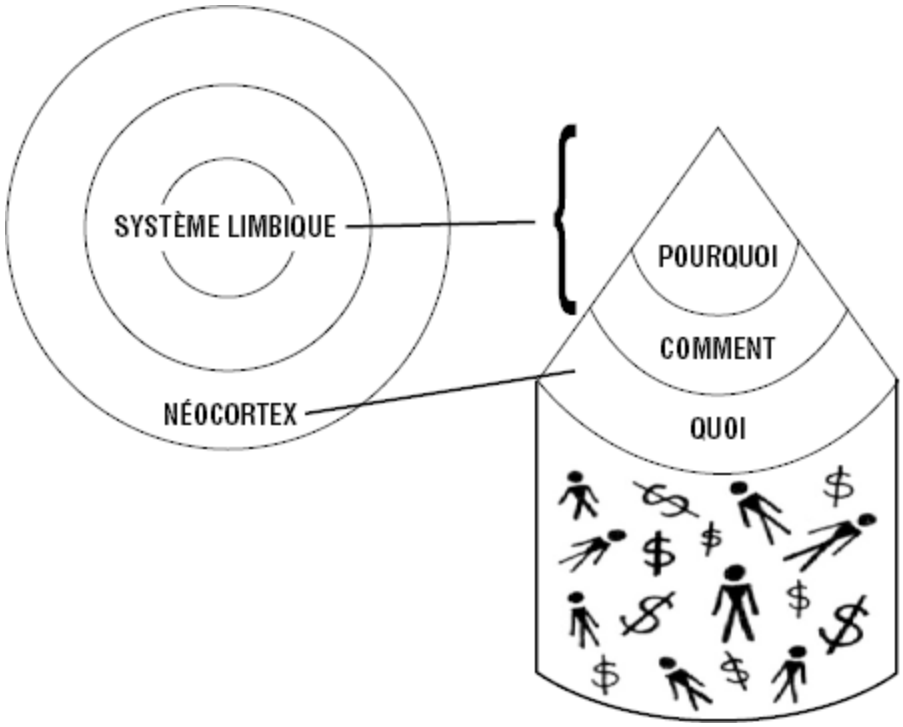
Les gens de type COMMENT en qui on peut avoir confiance peuvent se faire rares et le fondateur choisit de prendre la majorité des décisions importantes. Le fondateur ou le leader va vraiment rencontrer les clients pour vendre le produit et c'est lui qui embauche la plupart, sinon tous les employés. Toutefois, à mesure que la société connaît une croissance, des systèmes et des processus sont ajoutés et d'autres personnes se joignent à elle. La cause créée par un individu évolue lentement pour devenir une entreprise structurée et le cône commence à prendre forme. À mesure que la croissance se poursuit, le rôle du leader change. Il n'est plus dans la partie la plus large du porte-voix. Il devient la source du message qui doit être transmis par le porte-voix.

Lorsqu'une société est de petite taille, elle tourne autour de la personnalité de son fondateur qui, sans l'ombre d'un doute, est celle de l'entreprise. Pour quelle raison alors pensons-nous que les choses changent seulement parce que la société réussit? Y a-t-il une différence entre l'homme qu'était Steve Jobs et la société qu'est Apple? Non. Y a-t-il une différence entre la personnalité de Sir Richard Branson et celle de Virgin? Non. À mesure qu'une société progresse, le travail du PDG est de personnifier le POURQUOI, d'en être imprégné, d'en parler, de le prêcher, d'être le symbole des convictions de la société. Les fondateurs sont l'intention et ce que la société dit et fait est leur message. Tout comme Martin Luther King et son mouvement social, le travail du leader n'est plus de conclure des affaires, mais celui d'inspirer.

Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, le leader s'efface sur le plan physique. Il s'éloigne de plus en plus de ce que fait la société et se retrouve encore plus loin du marché extérieur. Je me plais à demander aux PDG ce qu'ils considèrent comme leur plus grande priorité et, selon la taille ou la structure, j'obtiens généralement une des deux réponses suivantes : les clients ou les actionnaires. Malheureusement, il n'y a plus beaucoup de PDG de sociétés de taille raisonnable qui ont des contacts quotidiens avec les clients. Tout comme les actionnaires, les clients se trouvent à l'extérieur de l'entreprise dans le monde chaotique du marché. Tout comme le cône le démontre, le travail du PDG, la responsabilité du leader, n'est pas de se concentrer sur le marché extérieur. Il doit se concentrer sur la couche directement en dessous : le COMMENT. Le leader doit s'assurer qu'il y a des gens au sein de l'équipe qui croient aux mêmes valeurs que lui et qui savent COMMENT développer le marché. Les personnes de type

COMMENT sont chargées de comprendre POURQUOI et doivent venir travailler chaque jour pour élaborer des systèmes et embaucher des gens qui seront ultimement responsables de garder le POURQUOI de la société vivant. Les employés réguliers sont responsables de démontrer le POURQUOI auprès du monde extérieur dans tout ce que la société dit et fait. Le défi c'est de pouvoir le faire clairement.

Rappelez-vous la biologie du cercle d'or. Le POURQUOI existe dans la partie de notre cerveau qui contrôle les émotions et la prise de décision, mais non le langage. Les QUOI existent dans la partie de notre cerveau qui contrôle la pensée rationnelle et le langage. En comparant la biologie du cerveau à la représentation tridimensionnelle du cercle d'or, nous pouvons aller encore plus loin dans notre réflexion.




Le leader qui se trouve à la tête de l'entreprise est l'inspiration, le symbole de la raison pour laquelle nous agissons. Il représente le cerveau limbique émotionnel. La pensée rationnelle et le langage du néocortex sont représentés par ce que la société dit et fait. Il est difficile pour les gens d'exprimer leurs émotions tout comme lorsqu'ils cherchent à expliquer pourquoi ils aiment leurs conjoints. Il est tout aussi difficile pour une entreprise d'expliquer son POURQUOI. La partie de notre cerveau qui contrôle les émotions et celle qui contrôle le langage sont différentes. Le

cône est simplement une représentation tridimensionnelle du cercle d'or fermement enraciné dans la biologie de la prise de décision chez l'humain. Il est alors logique de dire qu'une entreprise, peu importe sa taille, aura de la difficulté à communiquer clairement son POURQUOI. Pour traduire cette idée en l'adaptant au milieu des affaires, disons qu'essayer de communiquer la proposition de valeur qui vous différencie est vraiment difficile.

Franchement, on peut affirmer que le problème que rencontrent tant de sociétéss en tentant de se différencier ou de communiquer leur véritable valeur au monde extérieur n'est pas un problème d'affaires. Le problème est biologique. Et tout comme nous avons de la difficulté à exprimer nos émotions, nous nous tournons vers des métaphores, des images et des analogies pour tenter de communiquer ce que nous ressentons. Comme nous n'avons pas de langage approprié pour transmettre nos émotions vives, notre but, notre cause ou nos convictions, alors nous racontons des histoires. Nous utilisons des symboles. Nous créons des objets tangibles pour que ceux qui croient aux mêmes valeurs que nous les pointent du doigt et disent : « C'est la raison pour laquelle je suis inspiré. »

Lorsqu'ils sont pratiqués adéquatement, c'est ce que deviennent le marketing, les marques, les produits et les services. Ils sont une façon utilisée par les entreprises pour communiquer avec le monde extérieur. Communiquez clairement et vous serez clairement compris.

# 10

# COMMUNIQUER, CE N'EST PAS PARLER, C'EST ÉCOUTER

Martin Luther King, l'homme qui allait devenir le symbole du mouvement des droits civiques, a choisi de prononcer son fameux discours *J'ai un rêve* devant un autre symbole, celui du Lincoln Memorial. Tout comme King, Lincoln constitue un symbole de liberté pour tous, une valeur prônée par les États-Unis. Les grandes sociétés comprennent l'importance des symboles comme étant un moyen pour renforcer leurs valeurs et capter leurs convictions. Les dictateurs comprennent trop bien l'importance des symboles. Dans leur cas, cependant, les symboles sont habituellement reliés à eux et non à une conviction plus profonde. Les symboles nous aident à rendre tangible ce qui ne l'est pas. La seule raison pour laquelle les symboles revêtent une telle signification, c'est parce que nous leur conférons une signification. Elle est vivante dans notre esprit et non dans l'objet en soi. C'est seulement lorsque la cause, la conviction ou le but est clair qu'un symbole attire un grand pouvoir.

Par exemple, le drapeau n'est rien d'autre qu'un symbole des valeurs et des convictions de notre nation. Nous suivons ce drapeau au combat. Quel pouvoir incroyable! Avez-vous déjà remarqué l'écusson du drapeau américain que portent les soldats au bras droit? Il est renversé et ce n'est pas une erreur, c'est voulu. Un drapeau qui vole au vent en haut d'un mât apparaîtrait de l'autre sens si l'armée qui court au combat le voyait du côté droit. Si on le plaçait dans l'autre sens sur l'épaule droite, on aurait l'impression que le soldat bat en retraite.

Notre drapeau est investi d'une telle signification que certains ont essayé d'adopter des lois pour empêcher qu'il ne soit profané. Ce n'est pas le tissu utilisé pour le confectionner que ces patriotes visaient à protéger. Les avant-projets de lois qu'ils ont proposés n'avaient rien à voir avec la destruction d'une propriété. Leur objectif était de protéger la signification du symbole qu'il représente, soit le POURQUOI. Les lois qu'ils ont élaborées tentaient de protéger l'ensemble des valeurs et des convictions intangibles en sauvegardant le symbole de ces valeurs et de ces convictions. Bien que les lois aient été annulées par la Cour suprême, elles ont alimenté des disputes et des débats tumultueux. Elles opposaient notre désir de liberté d'expression et celui de protéger un symbole de cette liberté.

Le grand communicateur qu'était Ronald Reagan connaissait trop bien le pouvoir des symboles. En 1982, il a été le premier président à inviter un héros à s'asseoir au balcon de la Chambre des Communes pendant le discours sur l'état de l'Union, une tradition qui s'est perpétuée depuis, chaque année. Manifestant un optimisme déconcertant, Reagan savait à quel point il était important de représenter les valeurs des États-Unis plutôt que de seulement en parler. Son invité qui a été assis à côté de la Première dame s'appelait Lenny Skutnik, un employé du gouvernement qui avait plongé dans la glaciale Potomac quelques jours auparavant pour sauver une femme tombée d'un hélicoptère qui tentait de la rescaper après qu'un avion de la ligne aérienne Air Florida se soit écrasé dans la rivière. Reagan voulait accentuer le fait que les mots peuvent être vagues, mais que les valeurs et les actions sont concrètes. Après avoir rapporté l'histoire de Skutnik, il a déployé toute son éloquence en disant : « Ne laissez personne vous dire que les beaux jours des États-Unis sont terminés, que l'âme du peuple américain a disparu. Nous l'avons vu trop souvent triompher dans nos propres vies pour cesser de croire en elle maintenant. » Skutnik était devenu un symbole de courage pour Reagan.

La plupart des entreprises possèdent un logo, mais très peu d'entre elles ont été en mesure de le transformer pour qu'il devienne un symbole significatif. Étant donné que bon nombre d'entre elles communiquent mal leurs convictions, il s'ensuit que la majorité des logos n'ont aucune signification. Au mieux, ils servent d'icône pour identifier une entreprise et ses produits. Un symbole ne peut avoir de signification profonde tant que nous ne savons pas POURQUOI il existe au-delà du seul fait d'identifier

une société. Quand on ne sait pas clairement POURQUOI, un logo reste juste un logo.

Dire qu'un logo représente la qualité, le service, l'innovation et des choses du genre ne fait que confirmer son statut de simple logo. Ces qualités concernent l'entreprise et non la cause. Rappelez-vous les dictateurs. Ils comprennent le pouvoir des symboles, sauf que ceux-ci se rapportent souvent à eux-mêmes. De même, il y a tellement de firmes qui agissent comme des dictateurs. Tout est tourné vers elles et ce qu'elles désirent. Elles nous disent quoi faire, ce dont nous avons besoin et qu'elles ont les réponses, mais elles ne nous inspirent pas et ne nous incitent pas à faire preuve de fidélité à leur égard. Et pour pousser l'analogie un peu plus loin, la manière dont les dictateurs conservent leur pouvoir est en utilisant la peur, les récompenses et toutes sortes d'autres manipulations qu'ils peuvent imaginer. Les gens suivent les dictateurs non pas parce qu'ils le veulent, mais parce qu'ils doivent le faire. Pour que les entreprises soient perçues comme de grands leaders et non comme des dictateurs, tous leurs symboles, y compris leurs logos, doivent représenter une chose en laquelle nous pouvons tous croire. Il faut que ce soit un principe que nous puissions tous soutenir. Et pour ce faire, il faut de la transparence, de la discipline et de la constance.

Pour qu'un logo devienne un symbole, les gens doivent être inspirés à l'utiliser pour dire quelque chose à propos d'eux-mêmes. Les marques de haute couture en sont un exemple probant. Les gens s'en servent pour se donner un statut. Mais plusieurs d'entre elles sont quelque peu génériques par rapport à ce qu'elles symbolisent. Par contre, Harley-Davidson est un exemple beaucoup plus frappant.

Il y a des gens qui se promènent arborant des tatouages Harley-Davidson sur le corps. C'est insensé. Ils se sont fait tatouer le logo d'une société sur la peau. Certains d'entre eux ne possèdent même pas le produit! Pour quelle raison des gens rationnels iraient-ils jusqu'à se faire tatouer un logo de société sur le corps? La raison est bien simple. Après avoir passé des années à être très transparente par rapport à ses convictions, après avoir été durant des années très disciplinée par rapport à l'ensemble de ses valeurs et de ses principes directeurs et après avoir travaillé obstinément pour faire preuve de constance dans tout ce qu'elle fait et dit, Harley a vu son logo devenir un symbole. Il n'identifie plus seulement la société et ses produits; il proclame une conviction.

En vérité, la plupart des gens qui se font tatouer le logo Harley-Davidson sur le corps n'ont aucune idée du cours des actions de l'entreprise. Ils n'ont aucune idée du remaniement ayant eu lieu au sein de la direction la semaine précédente. Ce symbole n'a plus rien à voir avec Harley. Le logo personnifie un ensemble complet de valeurs, le leur. Le symbole n'a plus rien à voir désormais avec Harley, mais il a tout à voir avec eux-mêmes. Randy Fowler, un ancien marine et maintenant directeur général d'une concession Harley-Davidson en Californie, exhibe fièrement un énorme tatouage Harley sur son bras gauche. « Il représente la personne que je suis, avance-t-il. Il indique surtout que je suis Américain. » Le client et la société ne font maintenant qu'un. Ce que représente Harley-Davidson prend de la valeur dans la vie des gens parce que ceux qui croient au POURQUOI de Harley l'utilisent pour expliquer le sens de leurs propres vies.

En raison de la transparence, de la discipline et de la constance de Harley, la plupart des gens savent ce que représente ce symbole, même si vous n'y adhérez pas vous-même. C'est pour cette raison que nous reculons, en lui lançant un regard de travers, que nous évitons quelqu'un qui entre dans un bar avec un gros logo Harley tatoué sur le bras. En fait, le symbole est devenu si significatif que 12 % des revenus de Harley-Davidson proviennent uniquement de produits dérivés. Voilà quelque chose d'assez remarquable.

Toutefois, ce ne sont pas seulement les logos qui peuvent servir de symboles. Ceux-ci sont des représentations d'un ensemble de valeurs et de convictions tangibles. Un doigt taché d'encre symbolisait un nouveau départ pour les Irakiens. Un bus londonien à deux étages ou un chapeau de cowboy sont tous les deux des symboles de cultures nationales. Mais ces symboles nationaux sont faciles à identifier parce que la plupart représentent clairement la culture qui les sous-tend et qui se répète d'une génération à l'autre. Ce n'est pas la société ou l'organisme qui décide de la signification de son symbole, ceux qui décident sont les gens à l'extérieur du porte-voix qui se trouvent dans un marché chaotique. S'ils se basent sur ce qu'ils voient et entendent, les gens de l'extérieur peuvent rapporter de façon claire et constante les convictions d'une entreprise, et c'est seulement à ce moment précis qu'un symbole commence à prendre un sens. Il s'agit du test le plus concluant de l'efficacité du porte-voix, lorsque la

transparence peut s'infiltrer partout dans l'entrprise et prendre vie dans tout ce qui en ressort.

Revenons à la publicité d'Apple de 1984 dont il était question au début du chapitre 9. Pour ceux qui l'ont vue, vous fait-elle penser à Apple et à ses produits ou aimez-vous simplement le sentiment qu'il génère en vous? Que dire du slogan "penser différemment", vous parlet-il?

Si vous êtes un adepte du Mac, vous avez probablement aimé ce message publicitaire. Vous avez probablement eu la chair de poule en le regardant. Il était un test infaillible démontrant que le POURQUOI vous touchait sur le plan viscéral ou limbique. En fait, une fois que vous avez su qu'il s'agissait d'un message d'Apple, votre décision d'acheter un Mac s'est sans doute imposée davantage pour la première ou la dixième fois. Cette publicité, comme toutes les autres d'Apple, est l'une des choses que la société a dite ou faite et qui a renforcé ses convictions. La publicité est tout à fait cohérente avec les convictions qu'elle affirme. Si le message publicitaire vous accroche et que vous n'êtes pas un amateur d'Apple, il y a de fortes chances pour que vous appréciiez quand même l'idée de penser de manière différente. Le message utilisé dans cette publicité est l'une des choses que fait Apple pour raconter son histoire. C'est l'un des QUOI de son POURQUOI. C'est un symbole et c'est pour cette raison que nous disons qu'une publicité nous parle vraiment. Elle ne vous parle pas vraiment, elle parle aux millions de personnes qui ont vu la publicité. Lorsque nous disons que quelque chose de ce genre nous parle, ce que nous disons vraiment, à travers tout ce fouillis et ce bruit, c'est que nous pouvons l'entendre. Nous pouvons l'entendre et nous allons l'écouter. C'est ce qu'un message doit communiquer lorsqu'il sort du porte-voix pour qu'il soit bien entendu et qu'on puisse bien l'entendre.

Tout ce qui sort de la base du porte-voix permet à l'entreprise d'affirmer ses convictions. Ce qu'une société dit et fait sont les moyens qu'elle utilise pour s'exprimer. Trop d'entre elles accordent une importance démesurée aux produits ou services tout simplement parce que ces derniers génèrent les revenus. Mais il y a beaucoup d'autres choses à la base du porte-voix qui jouent un rôle aussi utile quand vient le temps de parler au monde extérieur. Bien que les produits permettent de réaliser des ventes, ils ne peuvent pas à eux seuls créer la fidélité. En fait, une société peut créer la fidélité de gens qui ne sont même pas ses clients. Je parlais en termes favorables d'Apple bien avant de me procurer un de ses ordinateurs. Et je

tenais des propos méprisants au sujet d'une certaine marque de PC même après avoir acheté les produits de ce fabricant durant des années.

La transparence, la discipline et la constance d'Apple, sa capacité à créer un porte-voix, non une entreprise, voilà ce qui lui a donné la capacité d'être digne de cette fidélité. Elle est accusée d'avoir des adeptes et d'être devenue une secte. Ceux qui sont à l'intérieur de l'entreprise sont souvent accusés de pratiquer le *culte de Steve*. Toutes ces insultes ou compliments sont des indications que d'autres personnes soutiennent la cause et qu'ils l'ont adoptée. Le fait que les spécialistes décrivent ses produits et son marketing comme *un style de vie* est une preuve que les gens qui aiment les produits Apple utilisent CE QU'elle crée pour démontrer leur identité personnelle. C'est ce qu'on appelle *le marketing axé sur le style de vie* parce que les gens ont intégré ces produits dans leur style de vie. De façon très efficace, Apple a créé un porte-voix extrêmement clair. Elle a tiré profit de la loi de la diffusion et a invité les gens à l'aider à prêcher l'évangile. Non pas pour la société, mais pour eux-mêmes.

Même ses promotions et ses partenariats constituent des preuves tangibles de ses convictions. En 2003 et 2004, Apple a lancé une promotion pour iTunes en partenariat avec Pepsi, le cola qui se veut *le choix de la nouvelle génération*. Il était tout à fait sensé de la voir conclure une entente avec Pepsi, le principal concurrent de Coca-Cola, le spécialiste du statu quo. Tout ce qu'Apple fait et tout ce qu'elle dit fournissent des preuves tangibles de ses convictions. La raison pour laquelle je cite autant Apple partout dans ce livre est due au fait que la société est tellement disciplinée dans sa manière de faire les choses et si constante dans CE QU'elle fait que nous savons tous POURQUOI elle existe, que nous l'aimions ou la destestions. Nous savons en quoi elle croit.

La plupart d'entre nous n'ont jamais lu de livre à son sujet. Nous n'avons pas connu Steve Jobs personnellement. Nous n'avons pas sillonné les couloirs de son siège social pour nous familiariser avec sa culture. L'image claire que nous avons par rapport à ses convictions nous vient d'un seul et unique endroit : Apple. Les gens n'achètent pas CE QUE vous faites, ils achètent la raison pour laquelle vous le faites. Et Apple dit et fait seulement des choses en fonction de ses convictions. Si CE QUE vous faites ne prouve pas vos convictions, alors personne ne saura en quoi consiste votre POURQUOI et vous devrez rivaliser avec le prix, le service, la qualité, les caractéristiques et les avantages, tout ce qui se rapporte aux

marchandises. Le porte-voix d'Apple retentit clairement et fortement et il est extraordinairement efficace pour communiquer son histoire.

## Le test du céleri

Afin d'améliorer CE QUE nous faisons et notre façon de le faire, nous examinons constamment ce que font les autres. Nous assistons à des conférences, nous lisons des livres, nous parlons à des amis et collègues pour connaître leur point de vue et obtenir leurs conseils. Parfois, nous sommes ceux qui donnent des conseils. Nous cherchons à comprendre les meilleures pratiques des autres pour nous orienter. Mais il est faux de présumer que ce qui fonctionne pour une entreprise fonctionnera pour une autre. Même si les sociétés, leurs tailles et les conditions du marché sont semblables, la notion qui veut que *ce qui est bon pour elles soit aussi bon pour nous* est tout simplement erronée.

Je connais une entreprise dont la culture est extraordinaire. Lorsque nous parlons aux employés, ils nous disent qu'ils aiment le fait que toutes les salles de conférences sont dotées de tables de ping-pong. Estce à dire que si vous en mettiez dans toutes vos salles de conférences, votre culture d'entreprise s'améliorerait? Bien sûr que non. Mais il s'agit d'un exemple de *meilleures pratiques.* L'idée qu'en copiant CE QUE les entreprises à haute performance font ou COMMENT elles le font fonctionnera aussi pour vous est tout à fait fausse. Comme c'est le cas pour la Ferrari et la Honda, ce qui est bon pour une entreprise ne l'est pas nécessairement pour une autre. Autrement dit, les meilleures pratiques ne sont pas toujours les meilleures.

Ce n'est pas seulement CE QUE vous faites ou COMMENT vous le faites qui compte. Le plus important, c'est que le QUOI et le COMMENT soient cohérents avec votre POURQUOI. C'est seulement à ce moment-là que vos pratiques seront meilleures. Il n'y a rien de mauvais en soi à regarder ce que font les autres pour apprendre. Le défi est de savoir quelles pratiques ou quels conseils il faut suivre. Heureusement, il existe un simple test que vous pouvez utiliser pour trouver exactement quels QUOI et COMMENT sont les bons pour vous. Il s'agit d'une simple métaphore appelée le *test du céleri*.

Supposons que vous assistiez à un cocktail et que quelqu'un vienne vous voir en vous disant : « Vous savez ce dont vous avez besoin dans votre

entreprise? Des M&M. Si vous n'en utilisez pas dans votre entreprise, alors vous perdez de l'argent. »

Quelqu'un d'autre vous approche et vous dit : « Vous savez ce dont vous avez besoin? De la boisson de riz. Les statistiques démontrent que tout le monde en achète de nos jours. Vous devriez en vendre dans le contexte économique actuel. »

Alors que vous êtes debout près du bol de punch, un autre émet un conseil avisé. « Les biscuits Oreo, affirme-t-il, nous avons fait des millions de dollars en les introduisant dans notre entreprise. Vous devriez le faire vous aussi. »

Une autre personne vous aborde en disant : « Le céleri, vous devriez vous lancer dans le céleri. »

Vous recevez tous ces conseils judicieux de tous ces gens qui ont très bien réussi. Certains d'entre eux sont dans la même domaine que vous. Certains ont connu plus de succès que vous. Certains autres ont adressé des conseils semblables à d'autres qui ont remporté énormément de succès. Maintenant, que faites-vous?

Vous vous rendez au supermarché et vous achetez du céleri, de la boisson de riz, des Oreo et des M&M. Vous passez beaucoup de temps à sillonner les allées du supermarché. Vous dépensez beaucoup d'argent parce que vous achetez tout. Mais vous ne savez pas ce que vont vous rapporter l'un ou l'autre de ces produits. Il n'y a aucune garantie. Pire encore, si vous faites face à des contraintes budgétaires, vous en êtes réduit à faire un choix. Alors, que choisissez-vous?

Une chose est certaine. Lorsque vous attendez votre tour en file au supermarché avec tous les articles dans les bras, votre céleri, votre boisson de riz, vos Oreo et vos M&M, personne ne peut percevoir vos convictions. Ce que vous faites est censé constituer une preuve tangible de vos convictions et vous avez tout acheté.

Et si vous aviez connu votre POURQUOI avant de vous rendre au supermarché? Et si votre POURQUOI consistait à ne choisir que des aliments sains pour la santé? À ne faire que des choix qui sont bons pour votre corps? Vous obtiendriez tous les conseils judicieux des mêmes personnes, la seule différence est que la prochaine fois que vous irez au supermarché, vous n'achèterez que de la boisson de riz et du céleri. Ce ne sont que les produits qui sont appropriés à vos choix. Ce n'est pas que les

autres conseils n’étaient pas bons, mais ils ne sont pas nécessairement pertinents à votre cause. Leurs conseils ne vous conviennent pas.

En filtrant vos décisions à travers votre POURQUOI, vous êtes moins longtemps au supermarché et vous dépensez moins d’argent, ce qui génère un avantage en terme d’efficacité. Vous êtes assuré ainsi que tous les produits que vous avez achetés auront de la valeur. Et surtout, lorsque vous serez à la caisse avec vos produits dans les mains, les gens verront ce en quoi vous croyez. N’ayant que du céleri et de la boisson de riz dans vos mains, les gens qui vous croisent voient vraiment ce en quoi vous croyez. Ils pourraient vous dire : « Je peux *voir* que vous croyez qu’il est bon de prendre soin de votre santé. Je ressens la même chose. J’ai une question pour vous. » Félicitations. Vous venez d’attirer un client, un employé, un associé ou une recommandation parce que vous avez pris les bonnes décisions. En vous assurant tout simplement que vos actions représentent vos convictions, ceux qui ont les mêmes valeurs que vous peuvent vous trouver plus facilement. Vous avez communiqué votre POURQUOI avec succès grâce à CE QUE vous faites.

Il s’agit d’un concept idéaliste et, dans le monde réel, ce genre de discipline est souvent impossible. Je comprends que parfois nous devons prendre des décisions à court terme pour payer nos factures ou obtenir quelques avantages à long terme. C’est très bien. Le test du céleri s’applique toujours. Si vous voulez un morceau de gâteau au chocolat, allez-y. La différence est que lorsque vous commencez à vous demander POURQUOI, vous savez très bien que le gâteau au chocolat est une décision à court terme qui ne s’accorde pas avec vos convictions. Vous n’entretenez aucune illusion. Vous savez que vous le mangez à cause de votre rage de sucre temporaire et vous devrez travailler encore davantage plus tard pour l’éliminer de votre système. Je suis étonné de constater le nombre d’entreprises qui croient qu’une occasion les mettra sur le chemin de la gloire et qui, très tôt, la voient finalement s’envoler ou se gâcher. Elles voient le gâteau au chocolat et ne peuvent y résister. Lorsque vous commencez par vous demander POURQUOI, non seulement vous reconnaissez les bons conseils que vous devez suivre, mais vous savez quelles décisions vous feront perdre l’équilibre. Vous pouvez certainement prendre ces décisions si elles sont nécessaires, mais ne le faites pas trop souvent, sinon au fil du temps, personne ne saura en quoi vous croyez.

Ce qui est encore plus remarquable, c'est qu'aussitôt que je vous ai parlé du POURQUOI, vous saviez que vous achèteriez seulement du céleri et de la boisson de riz même avant de lire le reste. Aussitôt que je vous ai donné le filtre, dès que j'ai mentionné le POURQUOI, vous saviez exactement quelles décisions prendre avant que je dise quoi que ce soit d'autre.

C'est ce qui s'appelle une échelle de valeur.

Lorsqu'une entreprise énonce clairement son POURQUOI, quiconque à l'intérieur peut prendre une décision aussi clairement et judicieusement que le fondateur. Un POURQUOI fournit un filtre clair pour prendre des décisions. Qu'il s'agisse d'embauche, de partenariat, de stratégies ou de tactiques, toutes les décisions devraient passer le test du céleri.

## Plus vous utilisez de céleri, plus on vous fait confiance

Mark Rubin est un bon parent. Il consacre énormément de temps à ses deux filles, Lucy et Sophie. Un samedi matin, son épouse, Claudine, a emmené Lucy chez une amie pour jouer et Mark est resté à la maison avec leur fille de cinq ans, Sophie. Se sentant un peu fatigué, Mark voulait vraiment avoir un peu de temps pour relaxer sur le canapé. Il ne voulait plus aller jouer dans la petite maison dans l'arbre pour la neuvième fois ce jour-là. Alors, pour occuper Sophie, il a décidé que le téléviseur agirait comme gardienne. Mark possédait deux nouveaux DVD. Il ne les avait jamais regardés et n'en avait jamais entendu parler dans les journaux. Aucun de ses amis ayant de jeunes enfants ne lui en avait déjà glissé un mot. Mark n'avait pas envie de regarder des dessins animés. Son plan était de laisser Sophie profiter du film dans une pièce pendant qu'il écouterait autre chose dans celle d'à côté. Un des DVD avait été produit par une société qu'il ne connaissait pas et l'autre par Disney. Lequel a-t-il mis dans le lecteur? Lequel auriez-vous mis dans le vôtre?

La réponse à cette question ridicule est tellement évidente, mais évoquons les faits seulement pour le plaisir. Les deux DVD étaient des dessins animés. Les deux convenaient à des enfants. Les deux avaient reçu de bonnes critques dont on faisait mention sur l'emballage. La seule différence est que nous faisons confiance au DVD de Disney. La société n'est pas parfaite. Il lui arrive d'affronter des problèmes sur le plan de la gestion et du leadership. Le cours de ses actions diminue parfois. On lui

intente continuellement des procès. Certains la mettraient dans le même panier que toutes les mauvaises firmes qui travaillent pour apaiser Wall Street. Alors, pour quelle raison lui ferions-nous confiance?

Disney exploite ses activités en sachant clairement POURQUOI. Elle existe pour divertir les familles et tout ce qu'elle fait et dit depuis des décennies, en est la preuve. La raison pour laquelle nous faisons confiance à Disney est bien simple : nous connaissons ses convictions. Elle passe le test du céleri. Elle a démontré tellement de cohérence au fil des ans dans tout ce qu'elle fait et dit que les parents lui font suffisamment confiance pour exposer leurs enfants à ses produits sans en valider leur contenu au préalable. La qualité de ses produits n'est pas remise en cause. Il n'y a rien de rationnel dans tout cela.

Southwest Airlines passe également le test du céleri. La société a été tellement cohérente au fil du temps que nous savons presque à quoi nous attendre d'elle. Par exemple, la ligne aérienne n'offre que des billets sans réservation de sièges sur ses vols. C'est l'une des choses qu'elle fait pour prouver qu'elle croit en la liberté. C'est sensé. Une société qui sert l'homme du peuple et qui prône autant l'égalité pour tous ne pourrait pas avoir de structure de classe. Si Delta, United ou Continental essayait de faire la même chose, ce serait insensé, les billets sans réservation de sièges ne leur conviennent pas.

## Violer le test du céleri

Les sandales Birkenstock, les tee-shirts teints par nœuds, les marguerites et les fourgonnettes Volkswagen sont tous des symboles des idéaux des hippies : la paix, l'amour et tout ce qui est végétarien. Alors, en 2004, nous avons été quelque peu surpris lorsque Volkswagen a ajouté un modèle de luxe à 70 000 $ à sa gamme de véhicules. Le constructeur réputé pour mettre un vase de fleurs fraîches sur le tableau de bord de sa nouvelle Beetle, a lancé le Phaeton pour tenter de rivaliser avec les voitures de luxe haut de gamme, y compris la série S de Mercedes-Benz et la série 7 de BMW. Ce véhicule à moteur V-8 de 335 chevaux vapeur regorgeait de caractéristiques de conception les plus avancées de ce champ d'expertise, y compris une suspension pneumatique et un système de régulation de la climatisation quatre zones. Il comprenait même un système de massage shiatsu à commande électronique dans les sièges. Le véhicule était une

réalisation remarquable. Il était très confortable et se comportait comme un monstre sur la route, dépassant sur le plan de la performance tous les autres véhicules de luxe de sa catégorie. Les journalistes automobiles l'aimaient. Mais il y avait un tout petit problème. Malgré tous les faits et tous les chiffres, toutes les caractéristiques et tous les avantages, peu importe sa renommée mondiale d'ingénierie allemande, peu de gens en ont acheté un. C'était insensé. Ce que Volkswagen a fait n'était pas cohérent avec les convictions que nous lui connaissions.

Volkswagen, qui signifie *auto du peuple*, avait fabriqué des voitures durant des générations pour vous et moi. Nous connaissions tous ses valeurs — donner du pouvoir au peuple. Le fabricant soutenait sa cause par l'entremise de ses produits qui s'appuyaient totalement sur la qualité que la personne moyenne pouvait s'offrir. En un seul coup d'ingénierie allemande, Volkswagen avait été complètement déséquilibrée. Ce n'est pas la même chose que Dell qui met sur le marché un lecteur MP3 ou United qui démarre une nouvelle ligne de transport aérien à faible coût, *Ted*. Dans ces cas-là, nous ne connaissions pas leur POURQUOI. Sans aucune connaissance ou aucun sentiment quant à leur POURQUOI, il nous était impossible de nous amener à acheter des produits qui allaient au-delà de ce qu'elles faisaient. Par contre, dans ce cas-ci, Volkswagen connaissait bien son POURQUOI, mais CE QU'elle produisait était complètement mal aligné. Elle a échoué au test du céleri.

Toyota et Honda ont été des fabricants automobiles plus avisés à cet égard que Volkswagen. Lorsqu'ils ont décidé d'ajouter des modèles de luxe à leurs gammes de véhicules, ils ont créé de nouvelles marques avec Lexus et Acura. Le constructeur Toyota était devenu un symbole d'efficacité et d'abordabilité aux yeux de la population en général. Il avait conçu son entreprise sur une ligne de voitures à bas prix. Il savait que le marché ne paierait pas pour une voiture de luxe avec le même nom ou le même logo sur son capot. Bien qu'il s'agisse d'une voiture de luxe, Lexus est toujours un autre QUOI au POURQUOI de Toyota. Elle soutient la même cause que les voitures de marque Toyota et les valeurs du fabricant sont les mêmes. La seule différence est ce qu'elle fait pour donner vie à cette cause.

La bonne nouvelle, c'est que Volkswagen n'a pas répété son erreur et son POURQUOI est encore transparent. Mais si une société essaie trop souvent de *saisir les opportunités du marché* qui sont incohérentes avec son

POURQUOI, après un certain temps, son POURQUOI devient flou et sa capacité à inspirer et à se mériter la fidélité des gens se détériore.

Ce que les sociétés font et disent est important. Énormément. C’est au niveau du QUOI qu’une cause prend vie. C’est sur ce plan qu’une société parle au monde extérieur et c’est alors que nous pouvons connaître ce en quoi elle croit.

# PARTIE 5

# LE PLUS GRAND DÉFI EST LA RÉUSSITE

# 11

# LORSQUE LE POURQUOI DEVIENT VAGUE

## Goliath a flanché

« Je suis vraiment troublé de constater à quel point aujourd'hui les grandes sociétés américaines et les PDG surpayés profitent de tous les avantages que leur poste leur procure. Ils ne pensent à personne d'autre qu'à eux-mêmes. C'est certainement l'une des principales raisons des nombreux problèmes rencontrés de nos jours dans le milieu des affaires aux États-Unis. » Voilà ce que ressentait le fondateur de l'une des sociétés les plus critiquées ces dernières années.

Il a été élevé sur une ferme au cœur des États-Unis et il a atteint sa majorité durant la crise de 1929. C'est probablement ce qui expliquait sa prédisposition pour les économies. Mesurant 1,75 mètre et ne pesant que 59 kilos, lorsqu'il jouait au football durant ses études, le fondateur de Walmart, Sam Walton, a appris dès son tout jeune âge la valeur du travail acharné. C'est en travaillant avec acharnement que l'on arrive à réussir. Et en tant que quart-arrière de son équipe de football, il gagnait souvent. En fait, son équipe est devenue championne de l'État. Que ce soit dû à son travail acharné, à la chance ou à son optimisme imperturbable, peu importe, Walton avait tellement l'habitude de gagner qu'il ne pouvait pas vraiment visualiser à quoi aurait pu ressembler le fait de perdre un match. Il ne pouvait tout simplement pas l'imaginer. Walton philosophait même en disant que penser constamment à la victoire avait probablement eu sur lui un effet Pygmalion. Même durant la crise, son travail de camelot lui rapportait un salaire des plus convenables pour l'époque.

Lorsqu'il est décédé, Sam Walton, parti d'un magasin Walmart à Bentonville dans l'Arkansas avait transformé son entreprise en un géant de la vente au détail qui générait des ventes annuelles de 44 milliards de dollars et qui recevait 40 millions de personnes par semaine dans ses magasins. Mais il faut bien plus qu'une nature compétitive, une éthique de travail solide et beaucoup d'optimisme pour concevoir une entreprise suffisamment colossale pour égaler la vingt-troisième plus importante économie au monde.

Walton n'était pas le premier individu ayant de grands rêves à lancer une petite entreprise. Bon nombre de propriétaires de petites entreprises rêvent de devenir des géants. Je rencontre beaucoup d'entrepreneurs et je suis toujours surpris que plusieurs me disent que leur but est de créer une société d'un milliard de dollars. Toutefois, leurs chances sont significativement minimes, car des 27,7 millions d'entreprises immatriculées aux États-Unis actuellement, seulement mille d'entre elles font partie des sociétés du groupe FORTUNE 1000. Aujourd'hui, il faut produire des revenus de 1,5 milliard de dollars pour se retrouver dans ce groupe. C'est moins de 0,004 % de toutes les entreprises qui peuvent être inscrites sur cette fameuse liste. Avoir un tel impact, créer une entreprise d'une taille lui permettant de développer les marchés, requiert davantage.

Sam Walton n'a pas inventé le modèle de magasinage à bas prix. Le concept du magasin populaire avait déjà existé durant des décennies. Kmart et Target ont ouvert en 1962, la même année que Walmart. Les magasins à bas prix représentaient déjà une industrie de 2 milliards de dollars lorsque Walton a décidé de construire son premier Walmart. Il y avait tout de même assez de concurrence avec Kmart et Target, certains d'entre eux étaient mieux financés, mieux localisés et semblaient mieux placés pour réussir que Walmart. Sam Walton n'a même pas inventé une meilleure façon de procéder que les autres. Il admettait qu'il avait *emprunté* plusieurs idées concernant le domaine à Sol Price, le fondateur de Fed-Mart, un magasin de détail à bas prix lancé en Californie du Sud dans les années 1950.

Walmart n'était pas le seul magasin de détail à être en mesure d'offrir de bas prix non plus. Comme nous l'avons déjà vu, le prix est une manipulation hautement efficace. Mais à lui seul, il n'inspire pas les gens à vous encourager et à manifester une fidélité indéfectible dont vous avez besoin pour créer un point de bascule et ainsi connaître une croissance aux proportions gigantesques. Afficher des bas prix n'inspire pas les employés à

se donner corps et âme. Walmart n'avait pas le monopole des bas prix et ces derniers ne l'ont pas rendue si populaire. Ultimement, ce n'est pas la raison de sa réussite.

Pour Sam Walton, il y avait quelque chose d'autre, il était motivé par un but plus profond, une cause ou une conviction. Plus que toute autre chose, Walton croyait en l'être humain. Il pensait que s'il prenait soin des gens, ces derniers agiraient de la même façon à son égard. Plus Walmart pouvait donner à ses employés, à ses clients et à la communauté, et plus ses employés, ses clients et la communauté redonneraient à Walmart. « Nous travaillons tous ensemble, c'est ça le secret », disait Walton.

Il s'agissait d'un concept beaucoup plus grand que de seulement *faire réaliser des économies*. Walton n'était pas uniquement inspiré par le service à la clientèle, mais par le service lui-même. Walmart était CE QUE Walton avait créé pour servir ses concitoyens, la communauté, les employés et les clients. Le service était sa cause sacrée.

Le problème était que sa cause n'a pas été clairement transmise après sa mort. Lorsque Sam n'a plus été là, Walmart a lentement commencé à confondre POURQUOI elle existait — servir les gens — avec la façon de faire des affaires — offrir des bas prix. On a troqué la cause inspirante visant à servir les gens et on l'a remplacée par une manipulation. On a oublié le POURQUOI de Walton et la motivation première est devenue axée sur *les bas prix*. Complètement à l'opposé de la cause sur laquelle Walmart avait été fondée et qu'elle représentait à l'origine, l'efficacité et les marges de profit sont devenues des éléments décisifs. « Un ordinateur peut vous dire au sou près le total de vos ventes, mais ne vous dira jamais combien vous auriez pu vendre », affirmait Walton. Il y a toujours un prix à payer pour l'argent que vous gagnez et, compte tenu de la véritable taille de Walmart, cette somme n'était pas uniquement payée en argent. Dans le cas de Walmart, oublier le POURQUOI de son fondateur représentait un coût très élevé sur le plan humain. Quelle ironie si l'on considère la cause au départ de la société!

L'entreprise, jadis renommée pour sa manière de traiter les employés et les clients, est éclaboussée par les scandales depuis plus d'une décennie. Presque chacun des scandales concernait sa manière déplorable de traiter les clients et les employés. En décembre 2008, Walmart faisait face à 73 poursuites en recours collectifs reliées à des infractions en matière de rémunération et elle avait déjà payé des millions de dollars en jugements et

en règlements. Une société qui croyait en la symbiose entre elle et la communauté avait réussi à creuser un fossé entre elle et plusieurs des communautés avec lesquelles elle faisait des affaires. À une époque, les législateurs adoptaient des lois pour permettre à Walmart de faire son entrée dans de nouvelles communautés; maintenant, ils se rallient pour l'éloigner. Partout au pays, des gens luttent pour empêcher Walmart d'ouvrir de nouveaux magasins. Par exemple, à New York, les conseillers municipaux de Brooklyn se sont joints aux syndicats des travailleurs pour empêcher qu'un magasin s'y implante, car Walmart a acquis la réputation de mener des pratiques injustes en matière d'emploi.

Dans le cas de l'une des plus ironiques infractions à l'égard des convictions de son fondateur, Walmart a été incapable d'en rire ou d'apprendre de ses scandales. Walton disait qu'il fallait célébrer les réussites, aborder les échecs avec humour, ne jamais se prendre au sérieux et être plus détendu afin que toutes les personnes autour de nous fassent de même. Plutôt que d'admettre que les choses n'allaient pas comme avant, Walmart a fait tout le contraire.

La manière de penser, d'agir et de communiquer de Walmart depuis que son inspirant leader a disparu ne dépend pas du fait que ses concurrents se sont montrés plus rusés. Kmart a demandé la protection de la loi sur les faillites en 2002. Ensuite, elle a fusionné avec Sears trois ans plus tard. Avec environ 400 milliards de dollars de ventes annuellement, Walmart vend toujours six fois plus que Target chaque année. En fait, au-delà du secteur de la vente au détail à bas prix, Walmart est devenue le supermarché le plus important au monde et elle vend plus de DVD, de bicyclettes et de jouets que toutes les autres enteprises en Amérique. La concurrence extérieure n'est pas ce qui la fragilise. Le plus grand défi de Walmart au fil des années lui vient d'un seul endroit : elle-même.

Dans le cas de Walmart, CE QU'elle fait et COMMENT elle le fait n'ont pas du tout changé. Que Walmart soit une "entreprise" n'a rien à voir; elle l'était avant que l'histoire d'amour commence à décliner. Ce qui a changé, c'est que son POURQUOI est devenu vague et nous le savons tous. Une société qui était auparavant aussi aimée ne l'est plus autant maintenant. Les sentiments négatifs que nous nourrissons à son égard sont réels, mais la partie de notre cerveau capable d'expliquer pour quelle raison nous entretenons de tels sentiments envers elle arrive difficilement à expliquer ce qui a changé. Alors, nous rationalisons et nous visons des éléments plus

tangibles et perceptibles — la taille et l'argent. En tant qu'observateurs externes, si nous ne savons plus ce que représente le POURQUOI de Walmart, cela veut vraisemblablement dire que le POURQUOI est aussi devenu vague chez les dirigeants de la société. Si ce n'est pas clair à l'interne, ce ne le sera jamais à l'externe. Ce qui est évident, c'est que le Walmart d'aujourd'hui n'est pas celui que Sam Walton a créé. Que s'est-il donc passé?

Il est trop facile de dire que les personnes en place sont intéressées uniquement par les résultats. Toutes les firmes sont dans les affaires pour faire des profits, mais réussir n'est pas la raison pour laquelle les choses changent aussi drastiquement. La réussite ne fait que cibler un symptôme. Si au départ, la raison pour laquelle ce changement s'est produit n'est pas compris, le modèle se répétera chez toutes les autres sociétés qui deviendront méga. Ce n'est pas le destin ou un cycle d'affaires mystique qui transforme les entreprises à succès en Goliath impersonnel lorsqu'elles réussissent. Ce sont les gens.

## Réussir par rapport à avoir un sentiment de réussite

Chaque année, un groupe d'entrepreneurs hautement performants se réunit au centre Endicott House du MIT en périphérie de Boston. Ce rassemblement de titans, comme ils se plaisent à se qualifier, n'est pas un colloque d'entrepreneurs ordinaires. Ce n'est pas un endroit où l'on perd son temps. Il n'y a pas de golf, pas de spa et aucun dîner hors de prix. Chaque année, de 40 à 50 propriétaires d'entreprises se réunissent durant quatre jours. À partir du matin très tôt à tard le soir, divers conférenciers sont invités à présenter leurs points de vue et leurs idées et, ensuite, des échanges sont menés par certains des participants.

Il y a quelques années, j'ai eu l'honneur de participer au rassemblement des titans à titre d'invité. Je m'attendais à ce que ce soit un autre groupe d'entrepreneurs qui se réunissait pour parler métier. Je croyais que j'allais entendre des discussions et des présentations concernant des façons d'enregistrer encore plus de profits et d'améliorer les systèmes. Mais j'ai été témoin d'un événement profondément différent. En fait, c'était tout le contraire.

Le premier jour, quelqu'un a demandé au groupe combien d'entre eux avaient réalisé leurs objectifs financiers. Environ 80 % des mains se sont

levées. Je trouvais que c'était en soi assez impressionnant. Mais c'est la réponse à la question suivante qui était plus percutante. Pendant que les gens avaient encore les mains levées, on leur a ensuite demandé : « Combien d'entre vous ont le sentiment d'avoir réussi? » Alors, 80 % des mains se sont baissées.

C'était dans une salle remplie de certains des entrepreneurs les plus brillants en Amérique. Plusieurs d'entre eux étaient multimillionnaires et certains n'ont plus à travailler s'ils le désirent et, malgré tout, la plupart ne ressentaient pas encore qu'ils avaient réussi.

En fait, beaucoup ont rapporté qu'ils avaient perdu quelque chose depuis le démarrage de leur entreprise. Ils évoquaient l'époque où ils n'avaient pas d'argent et travaillaient dans le sous-sol de leurs maisons essayant de faire fonctionner leur société. Ils auraient aimé retrouver le sentiment qu'ils ressentaient à leurs débuts.

Ces entrepreneurs prospères se retrouvaient à un carrefour de leurs vies où ils réalisaient que leurs entreprises représentaient bien plus que le seul fait de conclure des ventes ou gagner de l'argent. Ils se rendaient compte qu'il y avait une relation très personnelle entre CE QU'ils faisaient — le QUOI — et la raison — le POURQUOI — pour laquelle ils le faisaient. Ce groupe d'entrepreneurs se réunissait pour discuter de questions reliées au POURQUOI et, à certains moments, la réflexion était assez intense.

Contrairement aux entrepreneurs ayant une personnalité de type A, les titans n'étaient pas réunis pour prouver quoi que ce soit aux autres participants. Ils faisaient preuve de confiance plutôt que de concurrence impitoyable. En raison de ce sentiment de confiance, chaque membre du groupe était prêt à exprimer sa vulnérabilité, ce qu'il ne démontrait probablement que très rarement le reste de l'année. Chaque participant versait quelques larmes au moins une fois durant l'événement.

Je ne suis pas intéressé à écrire à propos de l'idée que l'argent n'achète pas le bonheur ou, dans ce cas-ci, qu'il n'aide pas à ressentir un sentiment de réussite. Ce n'est pas une idée profonde, pas plus que nouvelle. Toutefois, ce qui m'intéresse, c'est la transition que ces entrepreneurs ont dû opérer. À mesure que leurs entreprises grandissaient et qu'ils connaissaient eux-mêmes de plus en plus de succès, qu'est-ce qui a changé?

Il est facile de voir ce qu'ils ont gagné au cours de leur carrière. Nous pouvons facilement calculer l'argent, la dimension de leur bureau, le nombre d'employés, la superficie de leur maison, leur part de marché et le

nombre d'articles de journaux qui ont été écrits à leur sujet. Mais la chose qu'ils ont perdue est beaucoup plus difficile à identifier. À mesure que leur réussite tangible se concrétisait, quelque chose de plus insaisissable a commencé à disparaître. Chacun de ces propriétaires d'entreprises prospères savait CE QU'IL faisait. Il savait COMMENT le faire. Mais plusieurs ne savaient plus POURQUOI.

## Accomplissement contre réussite

Certaines personnes trouvent un soupçon d'ironie dans la réussite. Celles qui ont connu énormément de succès ne ressentent pas nécessairement qu'elles ont réussi. Des gens qui sont devenus célèbres parlent de la solitude qui accompagne le vedettariat. Cela provient du fait que la réussite et l'accomplissement ne sont pas semblables, bien qu'il nous arrive trop souvent de les méprendre. Un accomplissement un objectif que vous atteignez ou que vous remplissez, comme un but. Il s'agit d'un élément tangible, que l'on peut clairement définir et mesurer. À l'opposé, la réussite est un sentiment ou un état d'être. Nous disons des choses du genre : « Elle sent qu'elle a réussi. Elle a réussi. » Nous utilisons le verbe *avoir* pour suggérer l'état que la personne *a atteint* et qu'elle *ressent.* Bien que nous puissions facilement tracer une route pour atteindre un but, tracer une route pour atteindre cet intangible sentiment de réussite est plus insaisissable. En termes familiers, disons que la réalisation vient de la poursuite et de l'obtention de CE QUE vous désirez. La réussite survient lorsque vous êtes clair quant à votre POURQUOI vous la désirez. La première est motivée par des éléments tangibles, tandis que la deuxième par une notion profondément ancrée dans notre cerveau, là où nous n'avons pas l'aptitude de verbaliser clairement ces émotions.

Chaque matin, la réussite survient dès notre réveil dans cette éternelle quête du POURQUOI nous faisons CE QUE nous faisons. Nos accomplissements, CE QUE nous faisons, servent de jalons pour indiquer que nous nous trouvons sur la bonne voie. Ce n'est pas une question de choisir l'un ou l'autre, nous avons besoin des deux. Un sage a déjà dit : « L'argent ne peut pas acheter le bonheur, mais il paie pour le yacht qui l'accompagne. » Cet énoncé comporte énormément de vérité. Le yacht représente l'accomplissement; il est facile de le remarquer et, avec un plan adéquat, tout à fait atteignable. Les choses que nous acquérons représentent

un accomplissement difficile à expliquer. Évidemment, il s'agit de quelque chose qui est plus difficile à voir et atteindre. Ce sont deux concepts différents et, parfois, ils vont bien ensemble et d'autres fois, ce n'est pas le cas. Ce qui est encore plus important, c'est que lorsque certaines personnes à la poursuite du succès se méprennent tout simplement entre CE QU'ils accomplissent et leur destination finale. C'est pour cette raison qu'elles ne se sentent jamais satisfaites, peu importe la taille de leur bateau, peu importe leurs accomplissements. Nous présumons souvent à tort que si nous en faisions simplement davantage, un sentiment de succès suivrait. Mais c'est rarement le cas.

Lorsque nous bâtissons une entreprise ou une carrière, nous devenons de plus en plus confiants en CE QUE nous faisons. Nous devenons de meilleurs experts à COMMENT le faire. Avec chaque accomplissement, les éléments tangibles de réussite et le sentiment de progresser augmentent. La vie est bonne. Toutefois, pour la plupart d'entre nous, à un certain moment du périple, nous oublions POURQUOI nous avons entrepris ce voyage au départ. À un certain moment durant le cours de tous ces accomplissements, une rupture inévitable se produit. Elle touche autant les individus que les sociétés. Ce que les entrepreneurs ont expérimenté en tant qu'individus était la même transition qu'a connue ou connaît Walmart et les autres grandes entreprises. Étant donné que Walmart exploite son entreprise à une échelle si importante, l'impact de son POURQUOI devenu vague se fait sentir à plus grande échelle. Les employés, les clients et la communauté le ressentent également.

Ceux qui sont capables de ne jamais perdre de vue leur POURQUOI, peu importe l'ampleur de leurs accomplissements, sont en mesure de nous inspirer. Ceux qui sont capables de ne jamais perdre de vue leur POURQUOI et qui atteignent des jalons permettant à toutes les personnes de rester focalisées dans la bonne direction sont de grands leaders.

Lorsque les gens sont de grands leaders, leur cercle d'or est équilibré. Ils cherchent leur POURQUOI, ils sont responsables de savoir COMMENT y arriver et CE QU'ils font leur sert de preuve tangible de leurs convictions. Mais la plupart d'entre nous, malheureusement, arrivons à un moment où CE QUE nous faisons et POURQUOI nous le faisons devient déséquilibré. Nous atteignons une étape où POURQUOI et COMMENT ne sont plus alignés. C'est la séparation entre le tangible et l'intangible qui définit le point de rupture.

# 12

# UNE RUPTURE PEUT SURVENIR

Walmart a commencé en opérant sur une petite échelle tout comme Microsoft, Apple, General Electric, Ford et presque toutes les autres qui sont devenues des méga entreprises. Elles n'ont pas commencé à la suite d'acquisitions ou en raison d'un nouveau débouché. Elles n'ont pas fait leur entrée sur le marché de masse du jour au lendemain. Presque toutes les entreprises sont formées de la même façon, c'est-à-dire à partir d'une idée. Qu'une entreprise devienne une société multimilliardaire comme Walmart ou qu'elle échoue au cours des cinq premières années, la plupart sont mises sur pied par une seule personne ou un petit groupe de gens qui ont une idée. Même les États-Unis d'Amérique ont été constitués de la même façon.

Au début, les idées sont alimentées par la passion, cette émotion très vive qui nous stimule à faire des choses assez irrationnelles. Cette passion motive plusieurs personnes à se sacrifier pour que vive une cause plus grande qu'elles-mêmes. Certains abandonnent l'école ou laissent un très bon emploi assorti d'avantages et d'un salaire convenable pour tenter de se lancer seuls. D'autres travaillent durant des heures sans se poser de questions, sacrifiant parfois la stabilité de leurs relations ou même leur santé personnelle. Cette passion est si intoxicante et motivante qu'elle peut toucher d'autres personnes aussi. Inspirés par la vision du fondateur, plusieurs des premiers employés font preuve du comportement des utilisateurs précoces classiques. Ils se fient à leur instinct et quittent aussi de bons emplois pour accepter un salaire moins élevé afin de se joindre à une entreprise ayant 90 % des chances d'échouer sur le plan des statistiques. Mais ces dernières n'ont aucune importance, car la passion et l'optimisme

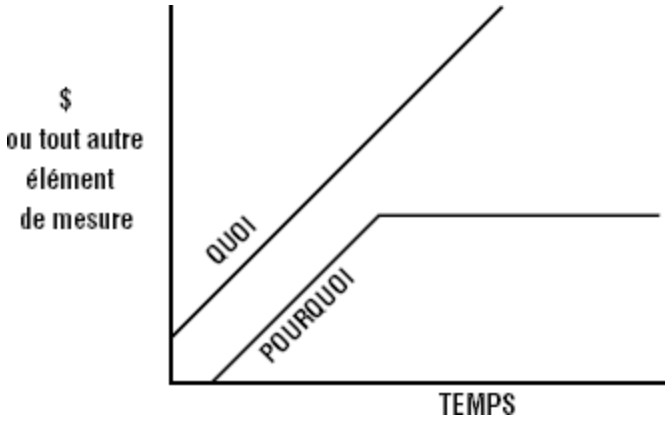
règnent et l’énergie est à son paroxysme. Comme c’est le cas de tous les utilisateurs précoces, le comportement des premiers à se joindre au groupe en dit plus long à leur sujet qu’à propos des clients potentiels de l’entreprise.

Toutefois, la raison pour laquelle il y a tant de petites entreprises qui échouent est parce que la passion seule ne peut pas tout résoudre. Pour que la passion survive, il faut une structure. Un POURQUOI sans COMMENT, une passion sans structure, ont énormément de chances d’échouer. Rappelez-vous du boom des sociétés point com. Il y avait beaucoup de passion, mais très peu de structure. Par contre, les titans n’avaient pas ce problème. Ils savaient comment développer les systèmes et les processus pour faire prospérer leurs entreprises. Selon les statistiques, ils font partie des dix pour cent des petites entreprises qui n’ont pas échoué au cours des trois premières années. En fait, plusieurs d’entre eux ont très bien réussi. Leur défi était différent. La passion peut avoir besoin de structure pour survivre, mais pour que la structure évolue, elle a aussi besoin de passion.

C’est ce dont j’ai été témoin lors du rassemblement des titans. J’ai observé une salle remplie de gens suffisamment passionnés pour se lancer dans les affaires et ayant assez de connaissances pour développer des systèmes et des structures afin de survivre, et même très bien réussir. Mais comme ils ont été concentrés durant des années à convertir leur vision en une entreprise viable, plusieurs ont commencé à fixer leur regard sur ce qu’elle faisait ou COMMENT elle le faisait. Absorbés par les états financiers ou quelque résultat facilement mesurable et en fixant leur attention sur COMMENT ils allaient s’y prendre pour atteindre ces résultats tangibles, ils ont cessé de se concentrer sur POURQUOI ils avaient démarré leurs entreprises au départ. C’est aussi ce qui s’est passé avec Walmart. Une société qui était obsédée par le service à la communauté est devenue hantée par l’atteinte de ses objectifs.

Tout comme Walmart, les titans avaient l’habitude de penser, d’agir et de communiquer à partir de l’intérieur du cercle d’or — du POURQUOI vers QUOI. Mais, à mesure qu’ils ont enregistré une plus grande réussite, le processus s’est inversé. Le QUOI passe maintenant en premier et tous leurs systèmes et processus sont axés sur la poursuite de ces résultats tangibles. La raison pour laquelle ce changement s’est produit est bien simple : la nouvelle situation a entraîné une rupture et leur POURQUOI est devenu vague.

## Le plus grand défi est la réussite




Le plus grand défi auquel une entreprise devra faire face est… la réussite. Lorsqu'elle est petite, le fondateur se fiera à son instinct pour prendre toutes les décisions importantes. Du marketing aux produits, des stratégies aux tactiques, de l'embauche au licenciement, le fondateur sentira qu'il prend les bonnes décisions s'il suit son instinct. Mais à mesure que sa société prend de l'essor, à mesure qu'elle connaît plus de succès, il devient alors impossible sur le plan physique qu'une seule personne prenne toutes les décisions importantes. Non seulement le fondateur doit-il faire confiance à d'autres personnes et se fier à elles pour prendre d'importantes décisions, ces dernières devront aussi commencer à faire des choix sur le plan de l'embauche. Et lentement, mais sûrement, comme le porte-voix prend de l'ampleur, la précision du POURQUOI commence à s'affaiblir.

Alors que l'instinct servait de filtre aux décisions des débuts, les cas rationnels et les données empiriques servent souvent de seul fondement aux décisions futures. Dans toutes les sociétés où il y a rupture, les gens ne sont plus inspirés par une cause plus grande qu'eux-mêmes. Ils viennent tout simplement travailler, ils gèrent les systèmes et s'activent pour atteindre des objectifs préétablis. Désormais, il n'y a plus de cathédrale à construire. La passion est absente et l'inspiration est à son niveau le plus bas. À ce point, tous ceux qui se présentent chaque jour au travail ne sont là que pour effectuer leur travail. Si c'est ce que ressentent les gens à l'intérieur de l'entreprise, imaginez ce que ressentent ceux qui se trouvent à l'extérieur. Il n'est donc pas surprenant que des manipulations commencent à envahir non seulement la façon utilisée par la société pour vendre ses produits, mais même la façon de conserver ses employés. Les primes, les promotions et les

autres incitatifs, même le fait de provoquer la peur chez les gens, deviennent les seules façons de garder les gens de talent. On ne peut pas dire que ce soit très inspirant.

Le diagramme précédent représente la vie d'une entreprise. La première ligne désigne la croissance de CE QU'elle fait. Pour une société, cet élément de mesure est habituellement l'argent, les profits, les revenus, le BAIIA, le prix de ses actions ou la croissance de sa part de marché. Mais l'élément de mesure peut être autre chose selon ses activités. Si elle porte secours aux chiots perdus, alors l'élément de mesure serait le nombre de chiots qu'elle a sauvé. Il est très facile de mesurer la croissance des activités d'une entreprise. Après tout, les QUOI sont tous tangibles et faciles à comptabiliser.

La deuxième ligne représente le POURQUOI, la transparence du but premier, de la cause ou de la conviction. L'objectif est de s'assurer qu'à mesure que le QUOI prend de l'ampleur, la transparence du POURQUOI reste bien alignée. Autrement dit, à mesure que le volume du porte-voix augmente, le message qu'il diffuse doit toujours être aussi clair.

Le volume du porte-voix provient uniquement de la croissance du QUOI. À mesure que le système augmente, toute société peut devenir une société dominante. Mais, c'est l'habileté d'inspirer, de continuer à communiquer clairement leur POURQUOI qui fait en sorte qu'il n'y a que quelques personnes et entreprises qui sont capables d'être des leaders. Dès que le POURQUOI est moins clair et qu'il devient vague, une rupture se profile. Alors, elles peuvent parler à haute voix, mais elles ne sont plus comprises clairement.

Lorsque qu'elles sont petites, CE QU'elles font et le POURQUOI pour lequel elles le font se développent de façon parallèle. Comme elles sont issues de la personnalité du fondateur, il est assez facile pour les premiers employés de *comprendre*. L'énoncé clair du POURQUOI est compris parce que la source de la passion est tout près. En fait, elle vient travailler physiquement tous les matins. Dans la plupart des petites entreprises, tous les employés se retrouvent entassés dans la même pièce et ils socialisent. Le fait d'être simplement en présence d'un fondateur charismatique procure le sentiment de faire partie d'un projet spécial en mesure de prospérer. Bien qu'elles doivent peut-être devenir plus efficaces, les petites entreprises qui sont tout à fait à l'aise de rester petites n'ont pas vraiment besoin de définir leur POURQUOI. Par contre, pour celles désirant passer *le test du bus*

*d'écoliers* afin de devenir des entreprises milliardaires ou travailler à une échelle suffisamment importante pour transformer des marchés ou un peuple, le besoin de gérer à travers la rupture est primordial.

*Le test du bus d'écoliers* est une métaphore simple. Si le fondateur ou le leader d'une entreprise se faisait heurter par un bus d'école, est-ce que la société continuerait à se développer au même rythme sans sa présence au gouvernail? Il y a tellement d'entreprisesqui sont fondées sur la force d'une seule personne que son départ peut causer une interruption significative. La question n'est pas de savoir si cela se produira, car tous les fondateurs quittent un jour ou décèdent. La question est de savoir si, le moment venu, l'entreprise sera prête pour ce départ inévitable. Le défi n'est pas de s'accrocher au leader, mais de trouver des moyens efficaces de garder toujours vivante la vision du fondateur.

Pour qu'une entreprise passe *le test du bus d'écoliers* et qu'elle continue à inspirer et être un leader après le départ de son fondateur, son POURQUOI doit être issu de la culture de l'entreprise et y être intégré. De plus, un plan de relève solide devrait viser à trouver un leader inspiré par la cause à l'origine de la fondation de l'entreprise qui est prêt à la diriger et à la transmettre à la génération suivante. Les futurs leaders et employés doivent être inspirés par quelque chose de plus puissant que la forte personnalité du fondateur et doivent voir audelà des profits et de la valeur des actions.

Microsoft a vécu une rupture, mais comme elle est assez récente, il est encore possible de la remettre sur ses rails. Il n'y a pas si longtemps, les gens chez Microsoft se rendaient au travail chaque jour pour changer le monde. Et ils s'y activaient. Ce que Microsoft a réalisé en mettant un PC sur chaque pupitre, a transformé dramatiquement notre manière de vivre. Mais, par la suite, son POURQUOI est devenu vague. Aujourd'hui, il y a très peu de personnes dans l'entreprise à qui on demande de faire tout en leur possible pour aider les gens à devenir plus productifs afin qu'ils développent leur plein potentiel. Microsoft est tout simplement devenue un fabricant de logiciels.

Si vous visitez le siège social de Microsoft à Redmond dans l'état de Washington, vous verrez que même si son POURQUOI est devenu vague, il n'a pas disparu pour autant. L'impression d'avoir une cause à défendre, le désir de changer le monde à nouveau est toujours là, mais il est devenu défocalisé, les gens étant concentrés sur COMMENT et QUOI faire.

Microsoft dispose maintenant d'une occasion remarquable pour clarifier son POURQUOI et retrouver l'inspiration qui l'a menée où elle se trouve aujourd'hui. Si elle ne le fait pas, si elle ne fait que gérer le QUOI et qu'elle continue d'ignorer le POURQUOI, alors elle finira par ressembler à America Online, une société qui a tellement dépassé le point de rupture que son POURQUOI a, par le fait même, disparu. Il ne reste à peine que quelques traces du POURQUOI original.

America Online était inspirante. Tout comme Google de nos jours, elle était *la* société où il fallait absolument travailler. Les gens insistaient pour déménager en Virginie afin de travailler pour cette entreprise particulière qui changeait les règles du milieu des affaires. Il était vrai que, comme toutes les sociétés inspirantes, AOL avait appliqué des changements qui ont profondément transformé presque toutes nos façons de faire. Elle a inspiré une nation à être en ligne. Sa cause était claire et ses décisions étaient gouvernées par son POURQUOI. Son but était de faire en sorte qu'il y ait plus de gens en ligne, même si leurs décisions en poursuivant ce but ont fait beaucoup de tort à l'entreprise à court terme. Son POURQUOI bien focalisé, AOL s'est mise à dépasser ses concurrents en décidant de passer de tarifs horaires pour l'accès à Internet à un tarif mensuel illimité, une décision qui a créé un tel achalandage, que ses serveurs sont tombés en panne. Étant donné l'impact, leur décision n'avait été ni pratique ni rationnelle. Mais AOL avait fait le bon choix pour donner vie à sa cause. Que ses systèmes soient tombés en panne à cause de l'achalandage supplémentaire l'ait forcée à travailler encore plus fort pour régler le problème afin de s'assurer que les États-Unis pouvaient aller en ligne et y rester.

À l'époque, les gens étaient fiers de dire qu'ils possédaient une adresse électronique avec AOL. Il s'agissait d'une indication qu'ils faisaient partie de la révolution Internet. Aujourd'hui, avoir encore une adresse électronique d'AOL symboliserait que nous sommes tombés dans l'oubli. Que la signification de quelque chose d'aussi simple que @aol.com ait changé de manière aussi dramatique est une preuve additionnelle que la cause de la société avait disparu depuis longtemps. Si un POURQUOI clair est absent, sa taille et son momentum sont tout ce qui lui reste pour continuer. La société n'inspire plus personne, ses employés ou les clients. Nous n'en parlons plus comme avant et nous n'entretenons certainement plus les mêmes sentiments à son égard. Nous ne la comparons plus à

Google ou Facebook ni aucune autre société actuelle qui peut transformer une industrie. Tel un énorme train de marchandises ayant actionné les freins, il lui faudra encore plusieurs kilomètres pour que ses wagons s'arrêtent complètement. Ce n'est qu'une simple question de physique. Au mieux, la taille d'AOL l'aidera à rouler doucement, mais sans but précis, sans cause ou conviction, la société ne sera rien d'autre qu'une collection d'objets. Elle finira probablement par être morcelée et vendue comme de la ferraille (sa technologie ou ses clients). Voilà une bien triste réalité compte tenu du fait qu'AOL était tellement inspirante.

Ce n'est pas une coïncidence si les entrepreneurs qui ont du succès sont nostalgiques par rapport à leurs débuts. Ce n'est pas un hasard si les grandes entreprises parlent d'un *retour aux sources*. Elles font allusion à l'époque qui a précédé la rupture et elles ont raison. Elles ont en effet besoin de revenir au moment où CE QU'elles faisaient était tout à fait en harmonie avec POURQUOI elles le faisaient. Si elles continuent sur la voie qui les amène à plutôt se concentrer sur leur croissance du COMMENT aux dépens du POURQUOI — plus de volume et moins de transparence — leur habileté à motiver et inspirer dans les années à venir sera incertaine dans le meilleur des cas. Les entreprises telles que Walmart, Microsoft, Starbucks, Gap, Dell et plusieurs autres qui avaient l'habitude d'être différentes, ont toutes vécu une rupture. Si elles ne peuvent pas retrouver leur POURQUOI et inspirer à nouveau les gens à l'intérieur et à l'extérieur de leurs murs, chacune d'entre elles finira par ressembler davantage à AOL qu'à ce qu'elles étaient auparavant.

## Ce qui est mesurable est réalisable

À l'automne, alors qu'elle était étudiante de première année au collège, Christina Harbridge s'est mise à la recherche d'un emploi à temps partiel. Souhaitant travailler dans le domaine des antiquités, elle a répondu à une annonce parue dans le journal de Sacramento croyant qu'elle allait faire du travail de bureau chez un collectionneur. Toutefois, elle s'est rapidement rendu compte que l'emploi consistait à faire du classement pour un agent de recouvrement et, encore là, elle n'était pas vraiment certaine de savoir ce que ça signifiait.

Le bureau de recouvrement se trouvait dans une grande salle avec des dizaines de postes téléphoniques. Chacun était occupé par un agent de

recouvrement qui faisait des appels les uns après les autres à une longue liste de sociétés et d'individus qui devaient de l'argent. La façon dont la salle était configurée laissait peu de place à l'intimité. Chaque personne pouvait entendre ce que les autres disaient. Christina a immédiatement été surprise par le ton utilisé par tous les agents de recouvrement lorsqu'ils parlaient aux personnes de qui ils devaient recouvrer des créances. « Ils s'acharnaient et les menaçaient pratiquement, disait-elle. Ils étaient prêts à faire n'importe quoi pour obtenir des renseignements de ces personnes. »

Elle a remarqué que le propriétaire de l'agence ainsi que ses agents de recouvrement étaient tous des personnes gentilles et bienveillantes. Elles s'entraidaient, écoutaient les problèmes des autres et avaient même formé un groupe pour parrainer une famille sans abri pour la période des fêtes. Mais lorsqu'elles étaient au téléphone en train de tenter de recouvrer une créance, ces mêmes personnes devenaient passives et agressives, voire impolies et parfois, même mesquines. Ce n'était pas qu'elles étaient de mauvaises personnes, c'est seulement qu'elles étaient incitées à agir de la sorte.

Leur excès de zèle était tout à fait compréhensible. Comme le dit si bien le coach de vente, Jack Daly : « Ce qui est mesurable est réalisable. » Dans le milieu du recouvrement, les agents reçoivent des primes selon les sommes recouvrées. On se retrouve donc avec une industrie complète qui menace, harcèle, s'acharne et provoque. Christina a commenée elle aussi à adopter la même attitude chaque fois qu'elle parlait avec des débiteurs. « J'ai fini par traiter les gens au téléphone exactement comme chaque personne au bureau », confia-t-elle.

Sentant que CE QU'elle faisait était complètement en désaccord avec son POURQUOI, elle s'est alors dit qu'il devait bien y avoir une autre façon d'agir. « J'ai décidé de lancer une agence qui allait recouvrer des créances tout en faisant preuve d'amabilité et de respect », dit-elle. Les gens au sein de l'industrie du recouvrement pensaient qu'elle était naïve, même folle. Peut-être l'était-elle!

En 1993, elle a déménagé à San Francisco et a fondé sa propre agence de recouvrement, Bridgeport Financial, croyant fermement que ses agents auraient plus de succès s'ils traitaient les gens de façon respectueuse plutôt qu'en les harcelant. Harbridge a donc créé son groupe en se basant sur son POURQUOI et en tenant compte du fait que chaque personne a une histoire et qu'elle a le droit d'être écoutée. Son approche consistait à ce que ses

agents essaient d'établir un lien avec les débiteurs au téléphone au cours d'une conversation de trois minutes. L'objectif était d'en apprendre le plus possible sur leur situation. Avaient-ils les moyens de payer leurs dettes? Pourraient-ils s'adapter à des modalités de paiement? La raison pour laquelle ils ne payaient pas dépendait-elle d'une situation à court terme? « Nous arrivions à connaître la vérité, disait-elle. Bien entendu, nous avions un service juridique, mais nous faisions tout en notre possible pour éviter d'y recourir. » Toutefois, Harbridge savait que peu importe ses intentions, si elle mesurait ses résultats de la même manière que les autres agences, le même comportement inconvenant allait s'installer. Alors, elle a cherché une toute nouvelle façon d'encourager ses employés. Elle a trouvé une façon de mesurer POURQUOI.

Chez Bridgeport Financial, les primes n'étaient pas remises sur la somme d'argent recouvrée, mais selon le nombre de cartes de remerciement mises à la poste par ses agents. Voilà quelque chose qui est beaucoup plus difficile à faire qu'on pourrait le croire. Faire parvenir une carte pour remercier quelqu'un du temps qu'il nous a consacré au téléphone requiert quelques qualités. Premièrement, Harbridge a dû embaucher des personnes qui avaient les mêmes convictions que les siennes. Elle devait embaucher les bonnes personnes. Si ses employés ne croyaient pas que les gens avaient tous, sans exception, le droit d'être écoutés, alors aucun résultat ne découlerait de son idée. Seules les bonnes personnes seraient capables de créer au téléphone l'atmosphère qui leur permettrait ensuite de poster une carte de remerciement, même si le but de l'appel était de demander de l'argent. Christina analysait le POURQUOI de l'existence de son entreprise et non CE QU'elle faisait. En fin de compte, elle se retrouvait avec une culture où la compassion était ce qui comptait avant tout.

Mais qu'en était-il des autres résultats? Qu'en était-il de son bilan financier, celui auquel les autres entreprises s'attardaient le plus? Bridgeport Financial recouvrait 300% plus d'argent que la moyenne dans ce domaine. De plus, la plupart des gens et des sociétés qui ont été poursuivis initialement ont décidé de faire encore affaires avec l'entreprise originale qui avait initié le recouvrement. Une telle situation n'avait jamais été vue dans cette exploitation commerciale.

L'entreprise de Harbridge réussissait non seulement parce qu'elle savait POURQUOI elle faisait ce travail, mais parce qu'elle avait trouvé une façon de mesurer son POURQUOI. La croissance de la société était fulgurante et

sa cause était claire. Elle avait commencé par se demander POURQUOI et le reste avait suivi.

De nos jours, la plupart des entreprises utilisent des éléments de mesure assez précis pour retracer les progrès et la croissance de CE QU'elles font et, habituellement, c'est l'argent. Malheureusement, nous possédons de bien pauvres mesures pour nous assurer que le POURQUOI demeure clair.

Depuis dix ans, Dwayne Honoré dirige sa propre société de construction commerciale à Baton Rouge en Louisiane. Il a appris son métier de son père. Étant un leader ayant un but bien précis, il a développé il y a quelques années un système astucieux pour s'assurer que ses valeurs soient véhiculées par la culture de son entreprise. Il a trouvé de quelle façon mesurer quelque chose dont les gens ne font que parler abondamment : l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Honoré croit que les gens ne devraient jamais passer tout leur temps au travail, mais qu'ils devraient plutôt travailler pour parvenir à passer plus de temps avec leurs familles.

Tous les employés chez Honoré Construction doivent pointer lorsqu'ils arrivent au travail et lorsqu'ils le quittent chaque jour. Mais il y a une astuce. Ils doivent se présenter le matin entre 8 h 00 et 8 h 30 et quitter entre 17 h 00 et 17 h 30. S'ils dérogent à cette entente, il ne font plus alors partie du partage de la cagnotte des primes. Comme les employés savent qu'ils doivent partir avant 17 h 30, le temps perdu n'existe pratiquement plus. La productivité est élevée et le roulement de personnel est bas. Il suffit de penser à tout le travail que nous arrivons à accomplir le jour qui précède notre départ pour les vacances. Maintenant, imaginons que chaque jour est comme celui-ci. C'est la méthode qu'utilise Dwayne Honoré pour augmenter l'efficacité de son personnel. Étant donné qu'il a trouvé de quelle façon rentabiliser une valeur qui lui tenait à cœur, elle est appréciée. Avant tout, comme ses actions passent le test du céleri, les autres peuvent voir clairement ce en quoi il croit.

L'argent est un élément parfaitement légitime pour mesurer la quantité des produits vendus ou des services rendus. Mais l'argent ne permet pas de faire ressortir la valeur. Ce n'est pas parce que quelqu'un fait beaucoup d'argent qu'il fournit nécessairement une grande valeur. Aussi, ce n'est pas parce qu'une personne n'en fait pas beaucoup qu'elle fournit très peu de valeur. Ne mesurer que le nombre de produits vendus ou l'argent gagné n'est pas une indication de valeur en soi. La valeur est un sentiment et non un calcul. Il s'agit d'une perception. On pourrait argumenter et dire qu'un

produit avec fioritures qui se vend moins cher est une meilleure valeur. Mais d'où proviennent ces normes?

Mon oncle fabriquait des raquettes de tennis. Elles étaient faites exactement à la même usine que celles d'une marque connue. Elles étaient produites avec le même matériau, sur la même machine. La seule différence était que lorsque les raquettes de mon oncle sortaient de la chaîne de montage, on ne mettait pas le logo de la marque réputée sur le produit. Les raquettes de mon oncle se vendaient moins cher dans un magasin à grande surface à côté de celles du fabricant de marque. D'un mois à l'autre, les raquettes de tennis de la marque connue dépassaient les ventes de mon oncle. Pour quelle raison? Parce que les gens croyaient qu'elles avaient plus de valeur, ils acceptaient de payer davantage par rapport à ce sentiment. Sur un plan tout à fait rationnel, les raquettes génériques présentaient une meilleure valeur. Mais à nouveau, la valeur est une perception et non un calcul. C'est pour cette raison que les sociétés veulent tant investir dans une marque, mais pour qu'elle se distingue, tout autant que tous les autres éléments intangibles qui contribuent à une perception de valeur, il faut commencer en sachant clairement POURQUOI.

Si les gens qui se trouvent à l'extérieur du porte-voix partagent votre POURQUOI et si vous êtes en mesure de communiquer clairement votre conviction dans toutes vos paroles et toutes vos actions, alors une confiance absolue s'installe et la valeur est reconnue. Lorsque cela se produit, les acheteurs fidèles vont toujours rationaliser le surplus qu'ils paient ou l'inconvénient qu'ils subissent pour éprouver ce sentiment. Pour eux, le sacrifice de temps ou d'argent en vaut la peine. Ils vont essayer d'expliquer que leur sentiment de valeur vient de la qualité ou des caractéristiques ou d'autres éléments faciles à faire ressortir, mais ce n'est pas le cas. Ce sont des éléments externes, et le *sentiment* qu'ils éprouvent vient vraiment de l'intérieur d'eux-mêmes. Lorsque les gens peuvent cibler une société et clairement verbaliser leurs convictions en utilisant des mots qui n'ont rien à voir avec le prix, la qualité, le service et les caractéristiques, c'est la preuve que la société a réussi à éviter une rupture. Lorsque les gens décrivent la valeur qu'ils perçoivent en termes viscéraux et enthousiastes en utilisant le verbe *aimer*, il s'agit d'un signe évident qu'ils savent vraiment POURQUOI elle existe.

## La bonne relève garde le POURQUOI vivant

Il manquait deux mots dans le discours d'adieu de Bill Gates lorsqu'il a quitté officiellement Microsoft en juin 2008. Il n'a probablement pas réalisé que ces deux mots devaient en faire partie.

*Je reviendrai*.

Même si Gates a renoncé à son rôle de PDG de Microsoft et que Steve Ballmer l'a remplacé en l'an 2000 parce qu'il voulait consacrer plus de temps et d'énergie à la Fondation Bill et Melinda Gates, il était, d'une certaine manière, présent au siège social de Redmond dans l'état de Washington. Son plan a toujours été de laisser la société aux bons soins d'autres personnes mais, comme beaucoup de fondateurs, Gates a oublié de faire une chose pour que son plan atteigne son but. Cette seule omission aurait pu avoir un impact dévastateur sur Microsoft; elle aurait pu l'obliger à revenir un jour pour redresser le bateau qu'il avait construit.

Bill Gates est un être singulier, non seulement à cause de son intelligence ou de son style de gestion. Bien que ces éléments soient importants, ces deux caractéristiques ne sont pas à elles seules la formule lui ayant permis de bâtir un empire de plus de soixante milliards de dollars, et ce, à partir de zéro. Comme tous les leaders visionnaires, Bill Gates est un être singulier, il est la personnification de ses convictions. Il représente le POURQUOI de Microsoft. C'est pour cette raison qu'il sert de phare, de rappel de la raison pour laquelle tous les employés viennent travailler chaque jour pour la société.

Lorsque Gates a fondé Microsoft avec Paul Allen en 1975, c'était pour faire vivre une cause sacrée, celle de donner aux gens les bons outils pour qu'ils deviennent plus productifs et pour que chacun d'eux, peu importe sa situation, ait l'occasion de développer son plein potentiel. Il nourrissait la vision d'un PC dans chaque maison et sur chaque pupitre, une chose assez impressionnante pour une société qui ne fabriquait même pas d'ordinateurs. Il voyait le PC comme un important stabilisateur. Windows, le logiciel ayant connu le plus grand succès, permettait à chacun d'avoir accès à une technologie puissante. Les outils comme Word, Excel et PowerPoint donnaient à chacun le pouvoir de concrétiser la promesse de la nouvelle technologie — devenir plus efficace et productif. Par exemple, les petites entreprises pouvaient ressembler à de grandes entreprises et agir comme elles. Grâce au logiciel de Microsoft, Gates a fait triompher sa cause et il a donné du pouvoir à l'homme du peuple.

Mais ne vous y méprenez pas, Microsoft en a fait davantage qu'Apple pour changer le monde. Bien que nous soyons attirés par la réputation bien méritée d'Apple en matière d'innovation et par sa façon de défier le modèle commercial de plus d'une industrie, c'est Microsoft qui est responsable des progrès de l'ordinateur personnel. Gates a mis un PC sur chaque pupitre et, en agissant de la sorte, il a transformé le monde. En tant que personnification du POURQUOI de la société, que se passe-t-il maintenant que cet *homme du peuple* qui a su développer son énorme potentiel est parti?

Gates a toujours soutenu qu'il recevait une attention exagérée quant au rôle qu'il jouait chez Microsoft, une grande partie étant due, bien entendu, à sa richesse exceptionnelle. Comme tous les leaders inspirants, il reconnait que son rôle est de diriger la cause, mais qu'il appartient à d'autres de se charger de la faire triompher. Martin Luther King n'aurait jamais pu transformer les États-Unis en traversant un pont à Selma en Alabama, s'il n'avait été accompagné que de cinq puissants leaders de droits civiques. Il a fallu que des milliers de personnes marchent derrière eux pour générer le changement. Gates reconnaît le besoin des gens de vouloir produire un véritable changement, mais il a oublié de signaler que tout mouvement efficace, sur le plan social ou commercial, requiert un leader qui marche devant, alimentant la vision et rappelant aux gens POURQUOI ils sont venus au départ. Même si Martin Luther King devait traverser le pont de Selma pour marcher jusqu'à Montgomery, c'est ce que représentait le fait de traverser ce pont qui revêtait une grande importance. Tout comme en affaires, bien que les profits et la valeur offerte aux actionnaires soient valables et nécessaires sur le chemin de la réussite, ils n'inspirent pas les gens à venir travailler.

Bien que Microsoft ait vécu une rupture il y a plusieurs années, lorsqu'elle est passée d'une société qui avait l'intention de changer le monde à une entreprise qui fabriquait des logiciels, le fait que Gates était là a tout de même permis à Microsoft de se former une certaine notion de la raison pour laquelle elle existait. Maintenant que Gates a quitté l'entreprise, Microsoft ne possède plus suffisamment de systèmes pour mesurer et diffuser son POURQUOI. C'est une question qui aura un impact exponentiel au fil du temps.

Un départ tel que celui de Gates n'est pas sans créer de précédent au sein d'une firme ayant des leaders visionnaires de cette trempe à leur tête.

Steve Jobs était la représentation physique du révolutionnaire qui tenait des propos démagogiques, un homme qui personnifiait le POURQUOI de sa société. Il a quitté Apple en 1985 après un légendaire conflit de pouvoirs avec le président John Sculley et le conseil d'administration d'Apple. Son départ a produit un impact marquant sur Apple.

Embauché à l'origine par Jobs en 1983, Sculley qui était un dirigeant tout à fait qualifié, possédant des antécédents éprouvés; il savait QUOI faire et COMMENT y arriver. Il était considéré comme l'un des exécutifs les plus talentueux dans le domaine du marketing ayant rapidement franchi les échelons de la direction de PepsiCo. Chez Pepsi, il a conçu la très célèbre et réputée campagne de publicité du test de goût de Pepsi, ce qui a fait en sorte que cette dernière a dépassé CocaCola pour la première fois de son histoire. Mais le problème était que Sculley n'était pas la bonne personne pour travailler chez Apple. Il la dirigeait comme une affaire et il n'était pas là pour diriger la cause.

Il est important d'analyser pourquoi Sculley, qui ne convenait pas à Apple, a pu obtenir la position en premier lieu. C'est simple, il a été manipulé. Sculley n'a pas approché Jobs et demandé de servir la cause d'Apple. La fin de l'histoire était presque prévisible. Jobs savait qu'il avait besoin d'aide, qu'il avait besoin de quelqu'un sachant COMMENT nourrir sa vision. Il a approché Sculley, un homme qui avait un curriculum vitæ imposant en lui disant : « Voulez-vous vendre de l'eau sucrée toute votre vie ou changer le monde? » En s'adressant à l'ego de Sculley, en jouant sur ses aspirations et ses peurs, Jobs l'a parfaitement manipulé. Quelques années plus tard, Jobs a été évincé de sa propre entreprise.

Apple a poursuivi sur la lancée de Steve Jobs durant des années. Les entreprises commençaient à acheter des Macintosh et les développeurs de logiciels continuaient à en concevoir de nouveaux. Mais la société a commencé à dépérir. Apple n'était plus ce qu'elle était à l'origine. Elle avait subi une rupture et l'avait ignorée. Son POURQUOI était en train de devenir de plus en plus vague d'une année à l'autre. L'inspiration avait totalement disparu.

Apple avait beau avoir un dirigeant aussi doué que Sculley pour gérer l'entreprise, il n'y avait personne pour mener la cause à bon port. Les nouveaux produits seraient moins révolutionnaires et plus évolutifs, selon la revue FORTUNE qui en parlait en ces termes : « Certaines personnes pourraient même dire qu'ils ne sont plus intéressants. ». Lassé de ses façons

de faire basées sur le cerveau droit, Sculley a réorganisé l'entreprise à plusieurs reprises, tentant chaque fois de retrouver ce qu'Apple avait clairement perdu. Il a mis en place une nouvelle équipe de cadres dirigeants pour l'aider. Mais tout ce qu'ils faisaient c'était tenter de régler COMMENT fonctionnait la société, alors que c'était le POURQUOI qui avait besoin d'attention. Évidemment, le moral des troupes était à zéro. Ce n'est que lorsque Jobs est revenu en 1997 que tous à l'étérieur comme à l'intérieur de la société, se sont souvenu POURQUOI Apple existait. Comme la précision du POURQUOI était de retour, elle a rapidement repris son pouvoir innovatif, sa façon de penser différemment et, une fois de plus, elle a redéfini ce champ d'exploitation. Avec Jobs à nouveau aux commandes, la culture défiant le statu quo et redonnant du pouvoir aux individus était de retour. Chaque décision était filtrée à travers le POURQUOI, c'est ce qui fonctionnait. Comme la plupart des leaders inspirants, Jobs se fiait à son instinct plutôt qu'aux conseils de personnes de l'extérieur. Il était régulièrement critiqué parce qu'il ne prenait pas de décisions axées sur le marché de masse comme le fait de laisser les gens cloner le Mac. Il ne le pouvait pas. De telles actions violaient ses convictions et elles échouaient au test du céleri.

Lorsque la personne qui représente le POURQUOI quitte sans avoir au préalable expliqué clairement POURQUOI la société a été fondée au départ, elle ne laisse aucune cause claire à défendre par celui qui prend la relève. Le nouveau PDG arrivera pour la diriger et se concentrer sur la croissance des activités en accordant peu d'attention au POURQUOI. Pire encore, il peut même essayer de présenter sa propre vision sans considération pour la cause qui inspirait à l'origine la plupart des gens à venir travailler. Dans de tels cas, le leader peut travailler à contre-courant de la culture de l'entreprise plutôt que de la diriger et la faire progresser. Bien entendu, le moral est atteint, plusieurs employés quittent leur poste, le rendement diminue et, lentement mais sûrement, on passe à une culture fondée sur le manque de confiance et à l'individualisme.

C'est ce qui s'est produit chez Dell. Michael Dell soutenait également une cause lorsqu'il a fondé sa firme. Dès le départ, il s'est concentré sur l'efficacité comme moyen de faire en sorte que plus de gens profitent de toute la puissance des ordinateurs. Malheureusement, c'est une cause qu'il a lui aussi oubliée et qu'il n'a pas pu communiquer par la suite avant de quitter son poste de PDG de Dell Corporation en juillet 2004. Après qu'elle

a commencé à dépérir — le service à la clientèle, entre autre, avait piqué du nez — il est revenu moins de trois ans plus tard.

Michael Dell voyait bien qu'il n'était plus là pour aider les gens à consacrer toute leur énergie à la raison pour laquelle Dell Corporation avait été fondée. L'entreprise devenait de plus en plus obsédée par le QUOI aux dépens du POURQUOI. « La société était trop concentrée sur le court terme et le reste des priorités était trop axé sur le fait de produire des résultats à court terme, c'était là la cause majeure, » avait rapporté Dell dans un article paru dans le *New York Times* en septembre 2007. En fait, la société était devenue si dysfonctionnelle que certains gestionnaires étaient contraints de falsifier les communiqués sur les résultats de 2003 à 2006 pour atteindre les objectifs de vente, suggérant ainsi une culture d'entreprise qui maintenait une pression indue sur ses gestionnaires pour qu'ils atteignent le rendement prévu. Entre-temps, elle avait raté les changements majeurs quant au marché, plus particulièrement tout le potentiel du marché de masse. Elle avait aussi perdu son avantage auprès des fournisseurs de composantes. Ainsi, en 2006, Hewlett-Packard a surpassé Dell en tant que plus important vendeur de PC au monde. Dell avait connu une rupture et n'avait pas su reconnaître la raison pour laquelle elle n'était plus désormais la même qu'auparavant.

Starbucks est un autre bon exemple. En 2000, Howard Schultz a donné sa démission en tant que PDG de Starbucks et, pour la première fois de son histoire, malgré le fait qu'elle recevait 50 millions de clients chaque semaine, elle a commencé à péricliter.

Si on jette un coup d'œil à l'histoire de Starbucks, elle prospérait non pas en raison de son café, mais à cause de l'expérience qu'elle offrait aux clients. C'était Schultz qui avait instauré le POURQUOI au sein de l'entreprise à son arrivée en 1982, dix ans après que Gordon Bowker, Jerry Baldwin et Zev Siegl aient commencé à vendre des grains de café à Seattle. Dans les débuts, c'était le café qui en était la raison d'être. Frustré par le fait que les fondateurs de Starbucks n'avaient pas une vision plus globale, Schultz avait décidé de la lancer dans une nouvelle direction, celle qui a fait en sorte que Starbucks est devenue ultimement celle que nous connaissons de nos jours. Schultz s'était épris des cafés-bistros en Italie où l'on vendait des expressos. Il avait nourri la vision de concevoir un environnement tout confort entre le bureau et la maison, c'est-à-dire *un troisième espace*, comme il se plaisait à l'appeler. Starbucks avait donc créé littéralement une

culture du café-bistros aux États-Unis qui, jusqu'à ce jour, n'avait existé que sur les campus universitaires.

C'était à l'époque où Starbucks affirmait des valeurs. On sentait une conviction sous-jacente à propos du monde en général. C'était cette idée que les gens achetaient et non le café, et les gens étaient inspirés. Mais Starbucks, comme plusieurs autres avant elles, a vécu l'inévitable rupture. Elle a aussi oublié POURQUOI elle avait été fondée et elle a commencé à se concentrer sur les résultats et les produits. À une époque, Starbucks offrait l'option de savourer un café dans une tasse en céramique et déguster une viennoiserie du genre petit pain à la cannelle dans une assiette en céramique. Deux détails évidents qui avaient aidé à renforcer ses convictions dans un espace se trouvant entre le bureau et la maison. Mais la vaisselle en céramique coûte cher à entretenir et Starbucks s'en est débarrassée en optant pour des gobelets de carton plus efficaces. Même si elle économisait de l'argent, il y avait un prix à tout cela : la confiance s'effritait. Rien de tel qu'un gobelet de carton pour dire à un client qu'il est apprécié, mais d'aller boire son breuvage ailleurs. La troisième place n'existait plus. Tout était maintenant axé sur le café. Le POURQUOI de Starbucks était devenu vague. Heureusement, Schultz était là, il était la personnification du POURQUOI, il était là pour rappeler aux gens en quoi consistait la cause sacrée. En 2000, il a quitté son poste et les choses se sont dégradées.

En seulement dix ans, Starbucks était passée d'un peu moins de mille succursales à treize mille. Huit ans et deux PDG plus tard, elle avait dangereusement pris de l'expansion au moment même où elle faisait face à une attaque concurrentielle de la part de McDonald's, Dunkin' Donuts et d'autres joueurs inattendus. Quelques mois avant qu'il ne reprenne les commande, dans une note de service devenue maintenant célèbre que Schultz avait écrite à l'attention de son successeur, Jim Donald, il l'implorait de « faire les changements nécessaires pour tenir compte de l'héritage, de la tradition et de la passion que nous avons tous pour l'authentique expérience Starbucks ». La raison pour laquelle elle s'embourbait n'était pas due à sa croissance rapide, mais parce que Schultz n'avait pas su infuser son POURQUOI suffisamment longtemps pour qu'elle puisse être gérée sans lui. Au début de 2008, Schultz a remplacé Donald par un leader mieux placé pour gouverner comme c'était le cas avant la rupture, soit lui-même.

Aucun de ces dirigeants n'est considéré comme un cadeau du ciel en matière de gestion. Par exemple, la paranoïa de Steve Jobs est bien documentée et Bill Gates est maladroit sur le plan social. Leurs sociétés comptent des milliers de personnes et ils ne peuvent pas être les seuls à tirer toutes les ficelles ou appuyer sur tous les boutons pour que l'ensemble fonctionne adéquatement. Ils comptent sur l'intelligence et les compétences de gestionnaires d'équipes qui les aident à créer leurs portevoix. Ils se fient à des gens qui partagent leur cause. À cet égard, ils ne sont pas différents d'autres dirigeants. Mais ce qu'ils ont tous en commun, quelque chose que tous les PDG ne possèdent pas, c'est qu'ils représentent tous physiquement la cause sur laquelle ils ont fondé leurs sociétés. Leur présence physique rappelle à chacun des cadres et à tous les employés POURQUOI ils viennent travailler. Autrement dit : ils inspirent. Mais comme Bill Gates, ces leaders inspirés ont tous échoué en n'expliquant pas leur cause en termes suffisamment clairs pour qu'en leur absence les autres puissent le faire à leur tour. Ayant échoué à définir le mouvement en mots clairs et précis, ils demeurent les seuls à pouvoir diriger leur entreprise. Que se passera-t-il lorsque Dell ou Schultz quitteront leur entreprise à nouveau? Que se passera-t-il maintenant que Jobs est décédé?

Peu importe la taille d'une entreprise, réussir est son plus grand défi. À mesure que Microsoft progressait, Gates a cessé d'exprimer ses convictions et la façon dont il allait changer le monde. Il a commencé à parler de CE QUE faisait la société. Microsoft a changé. Créée comme une société qui croyait possible de rendre les gens plus productifs pour qu'ils réalisent leur plein potentiel, elle est devenue un simple fabricant de logiciels. Un changement, même aussi subtil, influence les comportements. Il modifie les décisions et entraîne un impact quant à la manière de se structurer en prévision de l'avenir. Même si Microsoft avait changé depuis sa fondation, l'impact n'avait jamais été aussi dramatique parce que Bill Gates était là, du moins la personnification de la cause qui inspirait tant ses dirigeants et ses employés.

Microsoft n'est que l'une des réalisations tangibles de Gates durant sa vie pour donner vie à sa cause. Elle est l'un des QUOI de son POURQUOI. Maintenant, il fait autre chose pour nourrir sa cause. Il utilise sa fondation pour aider des gens partout dans le monde à se lever chaque matin sachant qu'ils peuvent surmonter les obstacles qui les empêchent de réaliser leur plein potentiel. La seule différence est qu'il n'utilise plus les logiciels pour

y parvenir. Steve Ballmer, un homme intelligent aux dires de tous, ne représente pas physiquement la vision du monde de Gates. Il projette l'image d'un cadre puissant qui jongle avec les chiffres, la concurrence et les marchés. Il est doté d'un don pour gérer l'importance du QUOI. Tout comme John Sculley chez Apple, Jim Donald chez Starbucks et Kevin Rollins chez Dell, tous ces PDG qui ont remplacé des dirigeants ou des fondateurs visionnaires, Ballmer est peut-être le candidat idéal pour travailler près d'un visionnaire, mais est-il l'homme parfait pour en remplacer un?

La culture de ces entreprises a été créée autour de la vision d'un homme. Le seul plan de relève qui fonctionnera sera de trouver un PDG possédant les mêmes convictions et voulant continuer à diriger le mouvement sans le remplacer par sa propre vision de l'avenir. Ballmer sait comment rallier la société, mais peut-il l'inspirer?

Une relève réussie exige bien plus que le fait de choisir quelqu'un qui possède les compétences appropriées. Il faut trouver quelqu'un qui emboîte le pas de la cause originale sur laquelle elle a été fondée. Les grands deuxième et troisième PDG ne prennent pas les commandes pour nourrir leur propre vision de l'avenir. Ils prennent la bannière originale et dirigent la société vers la génération suivante. C'est la raison pour laquelle on parle de relève et non de remplacement, car la vision se continue.

Une des raisons pour lesquelles Southwest Airlines a si bien réussi en matière de relève est due à sa cause qui était très ancrée dans sa culture et que le PDG qui a succédé à Herb Kelleher personnifiait également la cause. Howard Putnam a été le premier président de Southwest après Kelleher. Bien qu'il ait fait carrière dans le domaine des transporteurs aériens, ce n'est pas son curriculum vitæ qui le qualifiait pour diriger la compagnie. Il était la bonne personne. Putnam se rappelle de sa rencontre avec Kelleher lorsqu'il a postulé pour l'emploi. Putnam s'est calé dans son fauteuil et a remarqué que Kelleher avait retiré ses chaussures sous son bureau. Il a surtout remarqué le trou dans la chaussette de Kelleher. C'est à cet instant même qu'il a senti qu'il était le bon homme pour le poste. Il aimait le fait que Kelleher soit comme tout le monde. Lui aussi avait des trous dans ses chaussettes.

Même si Putnam sentait que Southwest lui convenait parfaitement, comment pouvait-on savoir qu'il était la bonne personne? J'ai eu l'occasion de passer une demi-journée avec Putnam. À un certain moment de l'après-

midi, je lui ai suggéré de prendre une pause et d'aller chez Starbucks; le seul fait de le lui suggérer l'a fait sortir de ses gonds. « Je ne vais pas chez Starbucks! » s'est-il exclamé. « Je ne vais pas payer 5 $ pour un café. Et qu'est-ce que c'est au juste un *frappuccino*? » C'est à ce moment-là que j'ai réalisé que Putman était la bonne personne pour Southwest, un homme du peuple, un client Dunkin' Donuts. Il était tout indiqué pour prendre le flambeau des mains de Kelleher et aller de l'avant. Southwest l'inspirait. Dans le cas de Howard Putnam, Kelleher avait embauché quelqu'un qui pouvait représenter la cause, et non la réinventer.

Dans cette entreprise, de nos jours, cela fait partie de la culture. On pourrait dire la même chose au sujet de Colleen Barrett qui est devenue la présidente de Southwest en 2001, tout près de trente ans après avoir été la secrétaire de Kelleher à son cabinet d'avocats de San Antonio. Dès 2001, elle comptait tout près de 30 000 employés et une flotte de 344 avions. Lorsqu'elle a pris la relève, Barrett a dit à tous les employés que diriger était devenue *un effort collectif*. Kelleher avait cessé de s'impliquer quotidiennement, mais il avait laissé une culture d'entreprise si solide que sa présence dans les couloirs n'était plus requise. La personne physique avait été grandement remplacée par la légende qu'était Kelleher. C'est la légende qu'il incarnait qui a fait en sorte que le POURQUOI est resté bien vivant. Barrett admet humblement qu'elle n'est pas la dirigeante la plus intelligente sur le marché. Elle est d'une modestie évidente quand vient le temps de s'évaluer personnellement. Mais en tant que leader de cette entreprise, son travail ne consistait pas à manifester de l'intelligence, mais à soutenir la cause en véhiculant ses valeurs et en rappelant à tous les employés le POURQUOI de leur embauche

La bonne nouvelle est qu'il sera facile de savoir si le successeur transportera le bon flambeau. Appliquez le test du céleri et voyez si les paroles et les actions de la firme revêtent un certain sens. Testez pour découvrir si effectivement CE QU'elle fait prouve bien POURQUOI elle a été fondée. Si nous ne pouvons pas facilement accéder au POURQUOI de sa création en regardant ses produits, ses services, son marketing et ses énoncés publics, il y a de fortes chances pour qu'elle ne le sache pas elle-même. Si elle le savait, nous le saurions aussi.

## Lorsque le POURQUOI disparaît, le COMMENT est tout ce qu'il vous reste

Le 5 avril 1992, à environ 8 heures, Walmart a perdu son POURQUOI. Ce jour-là, Sam Walton, son leader inspiré, l'homme qui personnifiait la cause sur laquelle il avait fondé le magasin de détail le plus important au monde, est décédé d'un cancer de la moelle osseuse à l'hôpital des sciences médicales de l'université de l'Arkansas à Little Rock. Peu après, S. Robeson Walton, son fils aîné, qui lui a succédé en tant que président, a déclaré publiquement : « Aucun changement n'est prévu au sein de la direction en ce qui a trait à la direction corporative, au contrôle et aux politiques de la société. » Malheureusement, ce n'est pas ce qui est arrivé aux employés, aux clients et aux actionnaires de Walmart.

Sam Walton personnifiait l'homme du peuple, même s'il avait été nommé l'homme le plus riche en Amérique par la revue Forbes en 1985, un titre qu'il a détenu jusqu'à sa mort. Il n'avait jamais compris la raison pour laquelle les gens accordaient autant d'importance à l'argent. Évidemment, Walton était un compétiteur et l'argent était un bon élément de mesure de sa réussite. Mais ce n'était pas ce qui donnait à Walton ou à ceux qui travaillaient chez Walmart le sentiment d'avoir réussi. Walton valorisait les gens avant tout, il donnait priorité aux gens.

Sa conviction était fondée sur le fait que si vous preniez soin des gens, les gens allaient prendre soin de vous. Tout ce que Walton et Walmart faisaient en était la preuve. Par exemple, au cours des premières années, Walton insistait pour se présenter au travail le samedi par souci d'équité pour ses employés qui devaient travailler les week-ends. Il se rappelait les anniversaires des gens, même que la mère d'une des caissières venait de se faire opérer pour la vésicule biliaire. Il réprimandait ses dirigeants qui conduisaient des voitures de luxe et il n'a pas utilisé de jet d'affaires avant plusieurs années. Si l'Américain moyen ne possédait pas ces biens, alors ceux qui devaient être leurs héros ne devaient pas en avoir non plus.

La rupture n'est pas survenue lorsque Sam Walton était aux commandes de Walmart parce qu'il n'a jamais oublié d'où il venait. « Je ne peux toujours pas croire que je fais les manchettes parce que je vais chez le coiffeur pour une coupe de cheveux. À quel endroit devrais-je aller? disait-il. Pour quelle raison est-ce que je conduis une camionnette? Dans quoi devrais-je transporter mes chiens? Dans une Rolls-Royce? » On le voyait souvent vêtu de sa fameuse veste en tweed et d'une casquette de camionneur. Walton était la représentation même de celui qu'il voulait servir, l'homme du peuple américain.

À la tête d'une firme aussi aimée de ses employés, de ses clients et des communautés, Walton a fait un seul faux pas majeur. Il n'a pas exprimé sa cause en termes suffisamment clairs pour que les autres continuent à la faire vivre après sa mort. Ce n'est pas entièrement sa faute. La partie de notre cerveau qui contrôle le POURQUOI ne contrôle pas le langage. Alors, comme bien d'autres, le mieux que Walton a pu faire a été d'exprimer COMMENT garder sa cause vivante. Il parlait des façons de rendre les produits abordables pour le travailleur américain de classe moyenne. Il disait vouloir construire des magasins dans des communautés rurales pour que les gens qui y vivaient n'aient pas à se rendre au travail dans les grands centres urbains. Son opinion était très sensée et toutes ses décisions passaient le test du céleri. Toutefois, c'était le POURQUOI sur lequel la société avait été fondée qui n'avait pas été exprimé en termes clairs.

Walton est resté impliqué jusqu'à peu de temps avant sa mort, sa santé déclinante ne lui permettant plus de participer régulièrement à des activités de l'entreprise. Comme c'est le cas de toutes les sociétés dont la présence physique des fondateurs-leaders aide à faire en sorte que le POURQUOI reste vivant, son implication constante dans son entreprise rappelait aux gens POURQUOI ils venaient tous travailler chaque jour. Il inspirait toutes les personnes autour de lui. Tout comme Apple qui s'est nourrie de la passion de Steve Jobs durant quelques années, après son départ et avant que d'importantes failles commencent à faire leur apparition, la même chose s'est produite chez Walmart. La firme s'est souvenue de Sam Walton et de son POURQUOI durant un certain temps après son décès, mais à mesure que le POURQUOI devenait de plus en plus vague, elle a changé de direction. À partir de ce moment-là, les gens ont eu une nouvelle motivation et c'était une chose contre laquelle Walton les mettait lui-même en garde : la course à l'argent.

Costco a été cofondée en 1983 par un homme de type POURQUOI du nom de Jim Sinegal et d'un autre homme de type COMMENT appelé Jeffrey Brotman. Sinegal avait connu la vente au détail à bas prix grâce à Sol Price, la même personne de qui Sam Walton avait avoué avoir *emprunté* à peu près tout ce qu'il avait appris de ce champ d'action. Tout comme Walton, Sinegal croyait qu'il fallait donner priorité aux gens. « Nous serons une société qui s'adresse aux gens en les appelant par leur prénom », avait-il signalé lors d'une entrevue réalisée pour le magazine d'actualités *20/20* diffusé sur le réseau ABC. Suivant la même formule que d'autres leaders

inspirants, Costco croit qu'il faut tout d'abord prendre soin de ses employés. Historiquement, elle a payé ses employés 40 % de plus que ceux qui travaillaient chez Sam's Club, un autre magasin-entrepôt à bas prix dont Walmart était propriétaire. Costco offre des avantages sociaux encore plus importants, y compris une protection en matière de santé pour plus de 90 % de ses employés. Son taux de roulement du personnel est toujours cinq fois plus bas que celui de Sam's Club.

Comme toutes les autres entreprises ayant été créées autour d'une cause, Costco s'est appuyée sur son porte-voix pour l'aider dans sa croissance. Elle n'a pas de service de relations publiques et ne dépense jamais pour faire de la publicité. La loi de la diffusion est tout ce dont Costco avait besoin pour faire passer son message. « Imaginez que vous ayez 120 000 fidèles ambassadeurs qui sont constamment en train de vous faire des compliments », plaisante Sinegal qui reconnaît la valeur de la confiance et de la fidélisation de ses employés plus qu'à de la publicité et aux relations publiques.

Durant des années, les analystes de Wall Street ont critiqué la stratégie de Costco qui dépensait énormément sur ses employés plutôt que de diminuer les frais pour faire augmenter les marges de profits et la valeur des actions. Wall Street aurait préféré qu'elle se concentre sur CE QU'elle faisait aux dépens du POURQUOI elle le faisait. Un analyste de la Deutsche Bank a signalé ce qui suit dans la revue FORTUNE : « Costco continue d'être une entreprise qui sert mieux ses membres et ses employés que ses actionnaires. »

Heureusement, Sinegal fait davantage confiance à son instinct qu'aux analystes de Wall Street. « Wall Street est dans les affaires pour toucher de l'argent de maintenant à mardi prochain, a-t-il mentionné en entrevue à 20/20. Nous sommes dans les affaires pour créer un groupement ou si vous le préférez une institution qui, nous l'espérons, sera encore active dans cinquante ans. Payer de bons salaires et faire travailler les gens pour vous durant plusieurs années sont d'excellentes façons de faire de bonnes affaires. »

Le plus extraordinaire dans tout cela, ce n'est pas à quel point Sinegal est inspirant, mais presque toutes ses paroles et ses actions font écho aux dires de Sam Walton. Walmart est devenue le géant qu'elle est aujourd'hui en faisant exactement la même chose — en se concentrant sur le POURQUOI et en s'assurant que CE QU'elle faisait en était la preuve.

L’argent n’est jamais la cause, il n’est que le résultat. Mais lors de cette fatidique journée d’avril 1992, il était évident que Walmart ne croyait plus désormais en son POURQUOI.

Depuis la mort de Sam Walton, Walmart a été secouée par les scandales de mauvais traitements en matière d’emploi et de service à la clientèle, tout cela au nom de la valeur à offrir aux actionnaires. Son POURQUOI est devenu si vague que même lorsqu’elle fait bien les choses, peu de gens lui en attribuent le mérite. Par exemple, elle est parmi les premières à avoir mis sur pied une politique environnementale visant à réduire les déchets et à encourager le recyclage. Mais les critiques de Walmart sont devenus si sceptiques quant à ses motifs que cette initiative a été perçue uniquement comme une stratégie. « Walmart travaille pour améliorer son image et minimiser son impact sur l’environnement depuis maintenant plusieurs années », pouvait-on lire dans une chronique publiée sur le site Internet du *New York Times* le 28 octobre 2008. « Walmart vend toujours du consumérisme même si elle s’engage à diminuer les frais sociaux et environnementaux de la fabrication des produits vendus dans ses magasins. »

Dans un autre ordre d’idées, Costco a tardé contrairement à Walmart à annoncer une politique environnementale, bien qu’elle ait reçu une attention disproportionnée à cet égard. La différence, c’est que les gens *croient* aux décisions de Costco. Lorsque les gens comprennent POURQUOI vous faites ce que vous faites, ils sont alors prêts à vous attribuer le mérite pour tout ce qui servirait de preuve de votre POURQUOI. Lorsqu’ils ne sont pas certains de connaitre votre POURQUOI, alors CE QUE vous faites est hors contexte. Même si vos actions ou vos décisions sont bonnes, elles restent insensées sans une véritable compréhension du POURQUOI.

Et qu’en est-il des résultats? Fonctionnant toujours à partir de la mémoire de Sam Walton, la culture de Walmart est demeurée intacte au début. La valeur de deux titres est restée la même durant quelques années après sa mort. Pendant que Walmart continuait à fonctionner dans sa vision embrouillée après le décès de Sam, Costco conservait toujours la précision de son POURQUOI.

La différence de valeur financière des deux entreprises avait changé de façon dramatique. Au lancement de ce livre, un investissement dans Walmart le jour où Sam Walton est mort aurait rapporté à un actionnaire un

gain de 300 %. Par contre, un investissement fait dans Costco le même jour aurait rapporté 800 %.

L'avantage de Costco, c'est que son POURQUOI représenté par Jim Sinegal, est encore en place. Ses paroles et ses actions aident à véhiculer toutes ses valeurs. Demeurant authentique à ce POURQUOI, Sinegal gagne un salaire de 430 000 $, un montant relativement modeste compte tenu de la taille et de la réussite de l'entreprise.

Lorsque Walmart était à son apogée, Sam Walton n'a jamais touché un salaire de plus de 350 000 $ par année, restant constant avec ses convictions. David Glass est le premier qui a pris la relève en tant que PDG après la disparition de Sam Walton.

Cet homme avait passé énormément de temps avec Walton. Il se disait « troublé de constater à quel point aujourd'hui les puissantes sociétés et les PDG qui gagnent des salaires faramineux s'approprient de tout ce qu'ils peuvent parce qu'ils sont au sommet, et ce, sans penser à personne d'autre. C'est certainement l'une des principales raisons des nombreux problèmes rencontrés de nos jours par le milieu des affaires américain.

Trois autres PDG ont tenté de porter le flambeau que Walton avait allumé. Avec chaque successeur, ce flambeau, ce but clair et bien précis, cette cause, cette conviction, sont devenus de plus en plus obscurs. Un nouvel espoir renaît avec Michael T. Duke qui a pris la relève en tant que PDG au début de 2009. L'objectif de Duke était de redorer l'image de Walmart pour que son POURQUOI soit à nouveau transparent.

Pour ce faire, il a commencé en se versant un salaire annuel de 5,43 millions de dollars.

# PARTIE 6

# DÉCOUVRIR POURQUOI

13

# LES ORIGINES DU POURQUOI

Tout a commencé en Californie du Nord, durant la guerre du Vietnam alors que les idéaux antigouvernementaux et le mépris pour les grands centres de pouvoir se répandaient de plus en plus. Deux jeunes hommes voyaient le pouvoir exercé par le gouvernement et les grandes entreprises comme étant des ennemis, non pas parce qu'ils étaient imposants en soi, mais parce qu'ils paralysaient l'esprit des individus. Ils imaginaient un monde dans lequel chaque individu pourrait s'exprimer. Ils voyaient une ère durant laquelle les gens réussiraient à résister au pouvoir autoritaire en s'éloignant des anciennes hypothèses et en se débarrassant des idées stériles pour réussir à les défier, et même les présenter autrement. Ils se tenaient avec des hippies qui partageaient leurs convictions, mais ils voyaient une façon différente de transformer le monde qui n'exigerait aucune protestation ou implication dans des activités illégales.

C'est à cette époque que Steve Wozniak et Steve Jobs sont devenus majeurs. Non seulement l'esprit révolutionnaire était à son paroxysme en Californie du Nord, mais tous les deux se trouvaient exactement au moment et à l'endroit où se préparait la révolution informatique. Ils voyaient dans cette technologie l'occasion de commencer leur propre révolution. « L'ordinateur Apple a donné aux gens le pouvoir de faire les mêmes choses que n'importe quelle autre société, selon Wozniak. Pour la première fois de l'histoire, une personne pouvait démarrer une entreprise simplement parce qu'elle avait la capacité d'utiliser la technologie. » Wozniak a mis sur pied l'Apple I, puis l'Apple II pour qu'ils soient suffisamment simples afin que les gens s'emparent du pouvoir de la technologie. Jobs savait comment

vendre ces ordinateurs. C'est alors qu'est apparue Apple Computer, une entreprise qui poursuivait un but, celui de donner aux gens la capacité de résister au pouvoir en place. Elle voulait donner du pouvoir aux rêveurs et aux idéalistes pour qu'ils remettent en question le statu quo et qu'ils réussissent. Mais sa cause, c'est-à-dire son POURQUOI, avait vu le jour bien avant qu'Apple ne soit créée.

En 1971, les deux Steve travaillaient à partir de la chambre qu'occupait Wozniak à l'Université Berkeley. Ils ont conçu ce qu'ils appelaient la Blue Box. Leur petit appareil piratait le système téléphonique pour permettre aux étudiants d'éviter de payer des frais d'appels interurbains sur leurs factures de téléphone. Les ordinateurs Apple n'existaient pas encore, mais Jobs et Woz défiaient déjà un pouvoir du genre Big Brother. Dans ce cas-ci, il s'agissait de Bell, American Telephone and Telegraph, la société de téléphone qui possédait le monopole. En principe, ce que la Blue Box faisait était illégal et, comme Jobs et Woz ne désiraient pas résister au pouvoir en enfreignant la loi, ils n'ont jamais utilisé eux-mêmes l'appareil. Mais ils aimaient l'idée de donner aux gens la possibilité d'éviter de suivre les règles des forces monopolistiques, un thème qui reviendrait plus tard à plusieurs reprises au cours de l'existence d'Apple.

Le 1er avril 1976, ils ont répété leur modèle. Ils se sont mesurés aux géants de l'industrie informatique et, plus particulièrement, Big Blue et IBM. Avant l'ordinateur Apple, l'informatique consistait à utiliser une carte à perforer pour donner des instructions à un immense ordinateur central niché quelque part dans un centre informatique. Avec sa technologie, IBM ciblait les grandes entreprises. Au contraire, Apple avait l'intention de servir d'outil aux individus de ces grandes entreprises. Connaissant précisément son but et observant une discipline rigoureuse, le succès d'Apple Computer semblait suivre la loi de la diffusion presque de façon bien planifiée. Au cours de sa première année, elle a vendu pour un million de dollars d'ordinateurs à ceux qui partagaient les mêmes convictions. La deuxième année, elle avait réalisé des ventes de l'ordre de 10 millions de dollars. Dès sa troisième année d'exploitation, elle avait atteint les 100 millions de dollars et le statut du milliard en seulement six ans.

Déjà un nom connu en 1984, Apple a lancé le Macintosh avec sa fameuse publicité 1984 présentée lors du Super Bowl. Produit par Ridley Scott, le réputé réalisateur de classiques-cultes tels que *Blade Runner*, le message publicitaire a également transformé le cours de l'industrie de la

publicité. Il s'agissait du premier message publicitaire conçu spécialement pour le Super Bowl. Il a établi la tradition annuelle des publicités à gros budgets cinématographiques présentées lors du Super Bowl. Avec le Macintosh, Apple a à nouveau changé la tradition en faisant les choses de façon différente. Elle a défié la norme DOS de Microsoft, le système d'exploitation standard utilisé par la plupart des ordinateurs personnels de l'époque. Le Macintosh était le premier ordinateur créé à l'intention du marché de masse à utiliser une interface utilisateur graphique et une souris pour ainsi permettre aux gens de simplement pointer-cliquer plutôt que d'entrer des codes. Ironiquement, c'est Microsoft qui a développé le concept d'Apple pour l'offrir à la masse avec Windows, la version de l'interface utilisateur graphique créée par Gates. La capacité d'Apple de déclencher des révolutions et celle de Microsoft de les propager sur le marché de masse illustrent magnifiquement le POURQUOI de chacune d'elles et de chacun de leurs fondateurs respectifs. Jobs a toujours aimé les défis et Gates a toujours voulu se rallier le plus de gens possible.

Apple a continué à lancer des défis avec d'autres produits qui suivaient le même modèle. Parmi les exemples les plus récents, mentionnons l'iPod et, plus particulièrement, iTunes. Par l'entremise de ces technologies, Apple remettait en question le modèle commercial traditionnel de l'industrie de la musique. Elle était tellement distraite par le fait d'essayer de protéger sa propriété intellectuelle et son modèle commercial désuet qu'elle poursuivait des pirates informatiques âgés de treize ans, tandis qu'Apple redéfinissait le marché de la musique en ligne. Le modèle s'est répété lorsqu'elle a présenté l'iPhone. Les conventions dictaient que les fournisseurs de téléphonie mobile et non les fabricants devaient décider des caractéristiques et des capacités des appareils. Par exemple, T-Mobile, Verizon Wireless et Sprint disaient à Motorola, LG et Nokia ce que les appareils devaient faire. Apple a transformé la donne en annonçant qu'avec l'iPhone, c'est elle qui dirait aux fournisseurs ce que ferait son téléphone. Ironiquement, la firme qu'Apple avait défiée avec sa Blue Box des dizaines d'années auparavant a adopté cette fois-ci le comportement de l'utilisateur précoce classique. AT&T a été la seule à accepter de suivre ce modèle. Alors, une autre révolution a éclaté.

La grande aptitude à l'innovation d'Apple découle de son POURQUOI et, sauf pendant les années où Jobs était absent (1985 et 1997), cela n'a jamais changé depuis la création de l'entreprise. Les sociétés accrochées au

modèle économique traditionnel doivent être prévenues : elles pourraient bien être les prochaines confrontées à Apple. Et si Apple reste fidèle à son POURQUOI, l'industrie de la télévision et celle du cinéma seront problablement les prochaines concernées.

La capacité d'Apple à faire ce qu'elle fait n'a rien à voir avec son expertise de l'industrie. Tous les fabricants d'ordinateurs et de technologies ont accès à des talents et des ressources et ils sont qualifiés pour développer tous les produits d'Apple. Ce qui est différent, c'est le but, la cause ou la conviction qui a germé dans le cœur de deux idéalistes de Cupertino en Californie, il y a déjà plusieurs années. « Je veux qu'il y ait quelque chose qui résonne dans l'univers », avait l'habitude de dire Steve Jobs. C'est exactement ce qu'a fait Apple au sein des entreprises avec lesquelles elle est en concurrence. Apple a été créée à partir du POURQUOI de ses fondateurs. Il n'y a aucune différence entre l'un ou l'autre. Apple est uniquement un des QUOI du POURQUOI de Jobs et Woz. Jobs et Apple possèdent exactement la même personnalité. En fait, tous ceux qui sont viscéralement attirés par Apple ont la même personnalité. Il n'y a aucune différence entre un employé et un client d'Apple. L'un soutient le POURQUOI d'Apple et choisit de travailler pour elle. L'autre soutient le POURQUOI d'Apple et choisit d'acheter ses produits. La seule différence se situe sur le plan du comportement. Les actionnaires fidèles ne sont pas différents non plus. Ce qu'ils achètent est différent, mais la raison pour laquelle ils l'achètent et y sont fidèles est exactement identique. Ses produits deviennent des symboles de leur propre identité. On dit que les irréductibles à l'extérieur vouent un culte à Apple et ceux qui sont à l'intérieur en vouent un à Steve. Leurs symboles sont différents, mais ils font preuve du même dévouement à la cause. Utiliser le mot *culte* implique que nous sommes en mesure de reconnaître qu'il y a une foi profonde, quelque chose d'irrationnel qui est partagé par tous ceux qui croient. Nous aurions raison. Jobs, sa société, ses fidèles employés et clients existent tous pour dépasser des limites. Ils prônent tous une vraie révolution.

Ce n'est pas parce que le POURQUOI d'Apple est très précis qu'il attire toutes les personnes. Certaines l'aiment et d'autres pas. Il y a des gens qui se rangent sous ses drapeaux et d'autres qui éprouvent du mépris à son égard. Mais personne ne peut nier qu'elle soutient une cause. La loi de la diffusion établit que seulement 2,5 % de la population affiche une mentalité d'innovateur. Il s'agit d'un groupe de gens qui sont prêts à suivre leur

intuition et à prendre plus de risques que les autres. Ce n'est peut-être pas vraiment une coïncidence si le logiciel Windows de Microsoft se trouve dans 96 % des ordinateurs dans le monde entier, tandis qu'Apple détient environ 2,5% du marché. La plupart des gens ne veulent pas remettre le statu quo en question.

Même si les employés d'Apple vous disaient que sa réussite dépend de ses produits, il n'en demeure pas moins que plusieurs entreprises fabriquent des produits de qualité. Bien que les employés d'Apple continuent à insister pour dire que ses produits sont les meilleurs, tout dépend de la norme sur laquelle vous vous basez pour les évaluer. En effet, les produits d'Apple sont meilleurs pour les gens qui s'identifient au POURQUOI d'Apple. C'est la conviction d'Apple qui transpire dans toutes ses pensées, ses paroles et ses actions et qui fait en sorte qu'elle est ce qu'elle est. Elle est si efficace qu'elle peut clairement identifier ses produits seulement en mettant un *i* devant le nom du produit. Mais elle n'est pas seulement propriétaire de la lettre, elle est propriétaire du mot qu'elle représente. Il s'agit d'une entreprise qui alimente l'esprit créatif de l'individu, et ses produits, ses services et son marketing en sont la preuve.

## Le POURQUOI se retrouve dans le passé

Des estimations conservatrices avancent un chiffre de trois pour un. Mais certains historiens ont rapporté que l'armée britannique était en infériorité de six pour un. Peu importe les estimations auxquelles vous décidez de croire, l'avenir s'annonçait mal pour Henri V, le roi d'Angleterre. À la fin d'octobre 1415, l'armée britannique était prête à se battre contre une force française beaucoup plus impressionnante à Agincourt dans le nord de la France. Mais ces statistiques n'étaient pas le seul problème que rencontrait le roi.

L'armée britannique avait marché plus de 400 kilomètres. Il lui avait fallu tout près de trois semaines. Elle avait perdu presque 40 % de ses hommes en raison de la maladie. À l'opposé, les Français étaient plus reposés et dans de bien meilleures dispositions. Ils étaient mieux entraînés et plus expérimentés. Ils étaient aussi plus enthousiasmés à l'idée de se venger des Britanniques pour effacer la honte qu'ils avaient éprouvée lors de défaites précédentes. Surtout, les Français étaient beaucoup mieux équipés. Les armures des Britanniques étaient rudimentaires et ne leur

assuraient pas la même protection que celles des Français. Mais tous ceux qui connaissent l'Histoire médiévale européenne savent déjà le dénouement de la bataille d'Agincourt. Même si toutes les chances étaient contre eux, les Britanniques ont gagné.

Les Britanniques possédaient une technologie d'une importance capitale qui leur a permis de confondre les Français et commencer un enchaînement d'événements qui allait ultimement mener à leur défaite. Les Britanniques étaient dotés d'un arc, une arme ayant une portée remarquable pour l'époque. Se tenant suffisamment loin du champ de bataille, à une distance leur permettant de ne pas avoir besoin d'une lourde armure, les Britanniques pouvaient observer la vallée et lancer une pluie de flèches vers les Français. Mais la technologie et la distance ne sont pas ce qui procure la puissance à une flèche. En soi, une flèche est un simple bâton de bois fragile muni d'une tête pointue et de quelques plumes. Elle ne peut pas se mesurer à une épée ni pénétrer une armure. Ce qui donne à la flèche sa capacité à surpasser l'expérience, la formation, les statistiques et les armures est son élan. Lorsque ce bâton de bois fragile s'élance dans les airs, il prend de la force à mesure qu'il avance dans une direction. Mais alors, quel rapport peut-il bien y avoir entre la bataille d'Agincourt et la manière de trouver votre POURQUOI?

Avant que la flèche puisse accroître sa puissance ou provoquer un impact, elle doit être tirée vers l'arrière à 180 degrés de sa cible. C'est également à cet endroit que le POURQUOI acquiert tout son pouvoir. Le POURQUOI ne vient pas du fait de scruter l'avenir et vos objectifs futurs en trouvant la stratégie appropriée pour y arriver. Il ne provient d'aucune étude de marché. Nul besoin de procéder à de longues entrevues avec des clients ou même des employés. Il faut regarder dans la direction totalement opposée de l'endroit où vous vous trouvez en ce moment. Trouver le POURQUOI est un processus de découverte et non d'invention.

Tout comme le POURQUOI d'Apple s'est élaboré au cours des années 1960 et 1970, durant les années de contestation, le POURQUOI de toute personne ou organisme provient du passé. Il est issu de l'éducation et des expériences de vie d'une personne ou d'un petit groupe. Chaque personne possède un POURQUOI, tout comme chaque entreprise d'ailleurs. Rappelez-vous, une société est l'un des QUOI, une des choses tangibles qu'un fondateur ou un groupe de fondateurs a faites au cours de sa vie pour affirmer son POURQUOI.

Chaque société, organisme ou groupe ayant la capacité d'inspirer est créé par des gens qui ont été inspirés à faire quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes. Ironiquement, connaître clairement son POURQUOI n'est pas le plus difficile. C'est la discipline qu'il faut pour faire confiance à son instinct, pour rester fidèle à son but, à la cause ou à ses convictions qui l'est. Rester complètement équilibré et authentique est la partie la plus difficile. Les quelques personnes qui peuvent créer un porte-voix pour soutenir leur cause, et non seulement une société, sont celles qui sont en mesure d'inspirer. En agissant ainsi, elles accèdent à un pouvoir leur permettant de toucher les gens. Il s'agit d'un pouvoir que peu de gens peuvent imaginer. Connaître en quoi consiste le POURQUOI d'une entreprise ou d'un organisme ou comprendre celui d'un mouvement social commence toujours par une seule chose : vous.

## J'ai échoué

Trois mois sont gravés de manière indélébile dans ma mémoire; il s'agit des mois de septembre à décembre de l'année 2005. C'est à ce moment-là que j'ai touché le fond.

J'ai lancé mon entreprise en février 2002 et j'étais très enthousiasmé. Je débordais d'énergie et j'étais tout feu, tout flamme comme mon grand-père se serait plu à le dire. Dès mon tout jeune âge, mon but était de démarrer ma propre entreprise. C'était le rêve américain et j'étais en train de le vivre. Toute mon estime de moi-même venait du fait que je l'avais fait, j'avais plongé et je me sentais extraordinairement bien. Lorsque les gens me demandaient ce que je faisais, je prenais une pose comme George Reeves dans l'ancienne série télévisée de Superman. Je plaçais mes mains sur mes hanches, je bombais le torse, je me tenais de côté et la tête bien haute, je déclarais : « Je suis un entrepreneur. » Ce que je faisais déterminait la personne que j'étais et je me sentais bien. Je n'étais pas comme Superman, j'étais Superman.

Tous ceux qui démarrent une entreprise savent qu'il s'agit d'une course endiablée. Une statistique agit comme une épée de Damoclès. Plus de 90 % de toutes les nouvelles entreprises échouent au cours des trois premières années. Une personne animée d'un peu d'esprit de compétition, surtout si elle se définit comme un entrepreneur avec les mains sur les hanches, le torse bombé et qu'elle se tient un peu de côté, n'est pas du tout intimidée

par des conditions aussi effroyables et la possibilité d'un échec. Ces dernières ne font qu'ajouter du piquant à la situation. La folie de croire que vous faites partie de la minorité qui réussira à passer le cap des trois ans et qui défiera cette statistique est innée chez tout entrepreneur qui se laisse aller à sa passion de façon totalement irrationnelle.

Après la première année, nous avons célébré. Nous étions toujours en affaires. Nous avions déjoué les cotes. Nous vivions le rêve. Deux années ont passé, puis trois. Je ne suis pas encore certain comment nous y sommes arrivés, mais nous n'avons jamais mis en place de bons systèmes ni de processus adéquats. Mais qu'importe, nous avions déjoué les cotes. J'avais atteint mon objectif et c'était tout ce qui comptait. Je pouvais dire avec fierté que j'étais membre d'un petit groupe de gens qui, statistiques à l'appui, étaient propriétaires de petites entreprises aux États-Unis.

La quatrième année s'avérerait bien différente. La nouveauté entourant ma carrière d'entrepreneur s'était estompée. Je ne me tenais plus comme George Reeves. Lorsque les gens me demandaient ce que je faisais, je leur disais maintenant que j'étais *consultant en positionnement et en stratégie d'entreprise*. Le poste était beaucoup moins attrayant et je n'avais plus du tout l'impression d'être dans une course. Il n'était plus question de poursuite passionnée, ce n'était qu'une entreprise. Dans les faits, l'entreprise n'était pas si florissante.

Nous n'avons jamais remporté de réussite fulgurante. Nous gagnions bien notre vie, sans plus. Nous avions certains clients FORTUNE 500 et nous faisions du bon travail. Je savais précisément ce que nous faisions. J'étais en mesure de vous dire ce qui nous différenciait et de quelle façon nous y arrivions. Comme tous les autres joueurs, j'essayais de convaincre les clients potentiels en leur disant de quelle façon nous agissions, en quoi nous étions meilleurs, en quoi notre façon de faire était unique… et je travaillais avec acharnement. En vérité, nous avions déjoué nos chances en raison de mon énergie et non pas à cause de mon sens aigu des affaires. Mais je n'avais pas l'énergie qu'il fallait pour appliquer cette stratégie pour le reste de ma vie. J'étais suffisamment conscient pour réaliser que nous avions besoin de systèmes et de processus pour que l'entreprise continue ses activités.

J'étais complètement démoralisé. Sur le plan intellectuel, j'aurais pu vous dire ce que je devais faire, mais je ne pouvais tout simplement pas le faire. En septembre 2005, j'étais vraiment sur le point de faire une

dépression, si ce n'était pas déjà le cas. Toute ma vie, j'avais été un homme assez heureux et chanceux. Alors, le seul fait d'être malheureux était suffisant, mais ce qui m'arrivait était encore pire.

La dépression me rendait paranoïaque. J'étais convaincu que mon entreprise fermerait ses portes. J'étais certain que j'allais être évincé de mon appartement. J'étais certain que toutes les personnes qui travaillaient pour moi me détestaient et que mes clients savaient que j'étais un imposteur. Je pensais que toutes les personnes que je rencontrais étaient bien plus intelligentes que moi. Je croyais que tous les gens que je côtoyais étaient meilleurs que moi. Le peu d'énergie qu'il me restait pour faire fonctionner mon entreprise me servait maintenant à me tenir debout et prétendre que tout allait bien.

Pour que les choses changent, je savais que je devais apprendre à être plus structuré avant que tout s'écroule. J'ai assisté à des conférences, j'ai lu des livres et j'ai demandé conseil à des amis qui avaient réussi. Tous leurs conseils étaient bons, mais je n'arrivais pas à les entendre. Peu importe ce que les gens me disaient, tout ce que j'entendais était que je faisais tout de travers. Essayer de résoudre le problème ne m'aidait pas à me sentir mieux, je me sentais encore plus mal. Je me sentais encore plus démuni. J'ai commencé à mûrir des pensées désespérantes, des pensées qui sont pour un entrepreneur presque plus mauvaises que le suicide : je songeais à me trouver un emploi. N'importe quoi. N'importe quoi pour que s'arrête ce sentiment qui me hantait presque chaque jour et qui me donnait l'impression de sombrer.

Je me souviens d'avoir visité la famille de mon futur beau-frère pour célébrer le jour de l'Action de grâces cette année-là. Je me suis assis sur le canapé dans le séjour de la maison de sa mère. Les gens me parlaient, mais je ne les entendais pas. Si on me questionnait, je répondais des platitudes. Je ne désirais pas vraiment entreprendre une conversation pas plus que d'en soutenir une. C'est à ce moment-là que je me suis rendu à l'évidence. Nonobstant les statistiques, j'avais échoué.

Ayant étudié l'anthropologie à l'université et à titre de stratège dans le domaine du marketing et de la publicité, j'avais toujours été curieux de savoir ce qui poussait les gens à agir. Au début de ma carrière, j'avais commencé à m'intéresser à ces mêmes thèmes dans le monde réel — dans mon cas, il s'agissait de marketing corporatif. Il existe un vieux dicton qui dit à l'effet que 50 % de tout le marketing fonctionne, le problème étant de

savoir quels 50 %. J'étais toujours fasciné par le fait que tant de sociétés menaient leurs activités en soutenant un tel niveau d'incertitude. Pour quelle raison quelqu'un aurait-il voulu laisser la chance s'occuper de la réussite de quelque chose d'aussi coûteux et d'enjeux aussi importants? J'étais convaincu que s'il y avait du marketing qui fonctionnait, qu'il était possible d'en connaître la raison.

Toutes les sociétés possédant des ressources semblables ont accès aux mêmes agences, talents et médias, alors pourquoi le marketing fonctionne-t-il dans certains cas et pas dans d'autres? Ayant travaillé dans une agence de publicité, je l'avais constamment remarqué. Dans des conditions relativement semblables, la même équipe pouvait élaborer une campagne qui s'avérait un énorme succès une année, puis développer un autre concept l'année suivante qui ne donnait aucun résultat. Plutôt que de me concentrer sur ce qui ne fonctionnait pas, j'avais choisi d'analyser ce qui marchait pour en connaître le dénominateur commun. La bonne nouvelle était que je n'avais pas beaucoup de matériel à étudier.

Comment Apple a-t-elle été capable de l'emporter avec autant de constance sur ses concurrents, et ce, à maintes et maintes reprises? Que faisait Harley-Davidson de façon si adéquate qu'elle a été capable de se créer des adeptes si fidèles qu'ils se faisaient tatouer son logo sur le corps? Pour quelle raison les gens aimaient-ils autant Southwest Airlines? Elle n'est pas si sensationnelle… n'est-ce pas? Dans une tentative de codifier les raisons pour lesquelles ces stratégies avaient fonctionné, j'ai élaboré un concept simple que j'ai appelé le cercle d'or. Mais ma petite théorie était enregistrée dans mes fichiers d'ordinateur. Il s'agissait d'un dada sans application réelle, uniquement une idée que je trouvais intéressante.

C'est seulement plusieurs mois plus tard que j'ai rencontré une dame lors d'un événement qui s'est intéressée à mes perspectives en matière de marketing. Victoria Duffy Hopper a grandi dans une famille d'universitaires et elle a toujours été fascinée par le comportement humain. Elle a été la première à me parler du système limbique et du néocortex. Comme ses propos ont piqué ma curiosité, j'ai commencé à lire sur la biologie du cerveau et c'est alors que j'ai fait une véritable découverte.

La biologie du comportement humain et le cercle d'or se fondaient l'un dans l'autre parfaitement bien. Tandis que j'essayais de comprendre pour quelle raison le marketing fonctionnait parfois et qu'il échouait en d'autres occasions, j'ai mis la main sur quelque chose de très profond. J'ai découvert

pour quelle raison les gens font ce qu'ils font. C'est à ce moment-là que je me suis rendu compte de la cause réelle de mon stress. Le problème n'était pas que je ne savais pas ce que je devais faire ou comment le faire, le problème était que j'avais oublié mon POURQUOI. J'avais expérimenté ce que j'appelle maintenant une rupture et je devais redécouvrir mon POURQUOI.

## Inspirer les gens à faire ce qui les passionne

Henry Ford affirmait : « Que vous pensiez être capable ou incapable, dans les deux cas, vous avez raison. » Ford était un type du genre POURQUOI, un homme intelligent qui a changé la manière dont fonctionnait son domaine. Il présentait toutes les caractéristiques d'un grand leader, il comprenait toute l'importance d'élargir les perspectives. Je n'étais pas moins intelligent que lorsque j'avais démarré mon entreprise, en fait, c'était probablement le contraire. Ce que j'avais perdu, c'était ma perspective. Je savais ce que je faisais, mais j'avais oublié POURQUOI. Il y a une différence entre courir de toutes vos forces les yeux fermés et courir de toutes vos forces les yeux grands ouverts. Durant trois ans, mon cœur battait, mais mes yeux étaient fermés. J'étais passionné et énergique, mais je manquais de concentration et de direction. J'avais besoin de me souvenir ce qui avait inspiré ma passion.

Je suis devenu obsédé par le concept du POURQUOI. J'étais même hanté par l'idée. C'était mon sujet de conversation de prédilection. En repensant à mon éducation, j'ai découvert un thème essentiel. Peu importe si j'étais avec mes amis, à l'école ou au travail, j'avais toujours été un éternel optimiste. J'étais celui qui inspirait les autres à croire qu'ils pouvaient faire tout ce qu'ils désiraient. Ce modèle est mon POURQUOI. Je voulais inspirer. Qu'importe si je le faisais en marketing ou en consultation. Peu importe le genre d'entreprises ou dans quel domaine je travaillerais. Je voulais inspirer les gens à faire ce qui les passionnait pour qu'ensemble nous puissions transformer le monde. C'est le parcours que j'ai décidé d'emprunter aujourd'hui dans ma vie et mon travail pour lequel je me dévoue totalement. Henry Ford aurait été fier de moi. Après des mois à penser que je n'y arriverais jamais, maintenant je savais que je le pouvais.

J'ai servi de cobaye au concept. Si la raison pour laquelle j'ai touché le fond était parce que mon cercle d'or était déséquilibré, je devais alors le

rééquilibrer. S’il était important de commencer en se demandant POURQUOI, alors j’allais le faire pour tout ce que je ferais. Il n’y a aucun concept dans ce livre que je ne mets pas en pratique. Je suis à la source de mon porte-voix et je parle du POURQUOI à tous ceux qui acceptent de m’écouter. Les utilisateurs précoces qui m’entendent parler de ma cause me voient comme un outil faisant partie de leur arsenal pour accomplir leur propre POURQUOI. Ils m’ont présenté à d’autres personnes qu’ils me croyaient capable d’inspirer. C’est ainsi que la loi de la diffusion a commencé à faire son travail.

Comme le cercle d’or et le concept du POURQUOI fonctionnaient pour moi, j’ai voulu les enseigner à d’autres. Je devais prendre une décision : est-ce que j’allais breveter, protéger et utiliser ce concept pour faire beaucoup d’argent ou est-ce que j’allais le partager? Cette décision allait être mon premier test du céleri. Mon POURQUOI vise à inspirer les gens à faire ce qui les passionne et si j’allais être authentique à cette cause, il n’y avait qu’une seule décision possible — le donner, en parler, le partager. Il n’y aura jamais de sauce secrète ou de formule particulière dont je suis le seul à connaître tous les ingrédients. La vision est de faire en sorte que chaque personne et chaque entreprise connaisse leur POURQUOI et l’utilise pour avantager tout ce qu’elles font. Alors, voilà ce que je fais et je dépends entièrement du concept du POURQUOI et du modèle qui se présente naturellement qui est le cercle d’or qui m’aide à y arriver.

L’expérience a commencé à être fructueuse. Avant de commencer avec POURQUOI, j’avais été invité à donner une seule conférence au cours de ma vie. Maintenant, je reçois de trente à quarante invitations par année provenant de toutes sortes d’auditoires, partout dans le monde, pour parler du cercle d’or. Je m’adresse à des sociétés, des grandes entreprises, des organismes sans but lucratif, des politiciens et des gouvernements. J’ai prononcé une conférence au Pentagone devant le chef d’état-major et le secrétaire de l’Armée de l’air.

Avant le cercle d’or, je ne connaissais personne dans les Forces armées. Avant de commencer à me demander POURQUOI, je n’avais jamais été invité à la télévision. En moins de deux ans, j’ai commencé à recevoir des demandes régulièrement pour paraître sur le réseau MSNB. J’ai travaillé avec des membres du Congrès, n’ayant jamais auparavant fait de travail auprès du gouvernement ou dans la politique avant de commencer avec POURQUOI.

Je suis la même personne. Je possède les mêmes connaissances que dans le passé. La seule différence est que maintenant je commence avec POURQUOI. Tout comme Gordon Bethune qui a redressé Continental avec les mêmes personnes et le même équipement, j'ai été capable de renverser ma situation avec ce que je savais et faisais déjà.

Je n'ai pas de meilleures relations que les autres. Je ne possède pas une meilleure éthique de travail. Je n'ai pas étudié dans des universités réputées et, à l'université, j'obtenais des notes moyennes. Le plus drôle dans toute cette histoire, c'est que je ne sais toujours pas comment lancer une compagnie. La seule chose que je fais, contrairement à la plupart des gens, c'est que j'ai appris à commencer avec POURQUOI.

# 14

# LA NOUVELLE CONCURRENCE

## Si vous suivez votre *POURQUOI*, d'autres vous suivront

*BANG!* Un coup de fusil est tiré et la course commence. Les coureurs s'élancent sur la piste. La veille, il a plu et le sol est encore humide. Le temps est frais. La journée est parfaite pour entreprendre une course. La lignée des coureurs rassemblés forment rapidement un groupe. Tel un banc de poissons, ils ne font qu'un. Ils avancent en un seul groupe qui impose un rythme pour optimiser leur énergie et la conserver durant tout le parcours. Comme c'est le cas pour n'importe quelle course, en une courte période de temps, les plus forts commenceront à se démarquer et les plus faibles tireront de l'arrière. Mais ce n'est pas ce qui s'est produit avec Ben Comen. Dès le départ, il reste derrière. Il n'est pas le plus rapide des coureurs. En fait, il est le plus lent. Il n'a jamais gagné une course depuis qu'il fait partie de l'équipe de coureurs de cross-country Hanna High School. Ben est atteint de paralysie cérébrale.

La paralysie cérébrale est un état souvent causé par des complications survenues à la naissance et qui affectent la motricité et l'équilibre d'une personne. Les problèmes physiques perdurent toute une vie. La colonne vertébrale tordue entraîne une posture inclinée. Les muscles sont souvent flasques et les réflexes lents. La rigidité des muscles et des articulations affecte aussi l'équilibre. Les personnes atteintes de paralysie cérébrale ont une démarche instable, leurs genoux se frappent et ils se traînent les pieds. On pourrait penser que ces personnes sont maladroites ou qu'elles ont un membre fracturé.

Le groupe s'éloigne de plus en plus, tandis que Ben tire de plus en plus de l'arrière. Il glisse sur l'herbe mouillée et tombe sur le sol spongieux. Il se relève lentement et continue. Il chute à nouveau. Cette fois-ci, même s'il s'est blessé, il se relève encore une fois et continue à courir. Ben n'abandonne pas. Le groupe a complètement disparu. Ben court seul. Le calme règne. Il s'entend respirer péniblement. Il se sent seul. À cause de ses propres pieds, il trébuche encore et tombe à nouveau. Peu importe sa force mentale, il ne peut cacher la douleur et la frustration qui se lisent sur son visage. Il grimace en utilisant toute son énergie pour se relever et continuer à courir. Pour Ben, tout cela fait partie de la routine. Tous les autres coureurs finissent en environ vingt-cinq minutes. Ben en prend habituellement plus de quarante-cinq.

Lorsqu'il franchit finalement la ligne d'arrivée, il ressent énormément de douleur et il est épuisé. Il lui a fallu toutes ses forces pour terminer. Son corps est plein d'ecchymoses et ensanglanté. Il est couvert de boue. Ben est une inspiration pour chacun de nous. Mais il ne s'agit pas d'une histoire du genre, *lorsque la route devient dure, les durs persistent*. Ce n'est pas une histoire qui nous dit de *nous relever lorsque nous tombons*. Il ne fait aucun doute qu'il s'agit de grandes leçons à apprendre, mais nous n'avons pas besoin de Ben Comen pour nous les donner. Il y a des dizaines d'autres personnes de qui nous pouvons apprendre comme, par exemble, le cas d'un athlète olympique qui a été blessé quelques mois avant les Jeux, qui en est revenu après avoir gagné une médaille. La leçon que nous donne Ben est encore bien plus profonde.

Il y a quelque chose d'extraordinaire qui se produit après environ vingt-cinq minutes. Quand tous les autres ont terminé leur course, ils reviennent tous courir avec Ben. Il est le seul coureur qu'on aide à se relever lorsqu'il tombe. Il est aussi le seul coureur qui se retrouve avec cent personnes courant derrière lui lorsqu'il termine sa course.

Ce que Ben nous enseigne est très particulier. Lorsque vous êtes en compétition avec d'autres, personne ne veut vous aider. Mais lorsque vous êtes en compétition contre vous-même, tous les autres veulent vous aider. Les athlètes olympiques ne s'aident pas entre eux. Ce sont des compétiteurs. Ben commence chaque course en connaissant très bien son POURQUOI. Il n'est pas là pour battre personne d'autre que lui-même. Ben ne perd jamais cet aspect de vue. Il trouve la force de continuer parce qu'il sait POURQUOI il court. Il veut se dépasser. Il veut continuer à se relever.

Il veut tout simplement continuer. Il veut le faire à répétition. Chaque fois qu'il court, la seule course contre la montre qu'il veut remporter, c'est la sienne.

Maintenant, pensons à notre façon dont nous faisons des affaires. Nous sommes constamment en compétition avec quelqu'un d'autre. Nous essayons continuellement d'être meilleurs que quelqu'un d'autre. Offrir une meilleure qualité. Plus de caractéristiques. Un meilleur service. Nous nous comparons sans arrêt à d'autres et personne ne veut nous aider. Que se passerait-il si nous nous présentions au travail chaque jour simplement pour nous améliorer? Si l'objectif était de faire du meilleur travail que la semaine précédente? Pour que ce mois-ci soit meilleur que le précédent? Pour aucune autre raison que celle de vouloir laisser l'entreprise en meilleur état que lorsque nous sommes arrivés?

Toutes les entreprises commencent par POURQUOI, mais seules les grandes font en sorte que leur POURQUOI reste clair d'année en année. Celles qui oublient POURQUOI elles ont été fondées se présentent à la course chaque fois pour surpasser quelqu'un d'autre plutôt qu'elles-mêmes. Ne sachant plus POURQUOI elles sont dans la course, elles courent pour obtenir la médaille ou pour battre quelqu'un d'autre.

Si on vous demandait qui sont vos compétiteurs et que vous répondiez : *aucune idée!* Si on vous demandait aussi qui vous rend meilleur que la concurrence et que vous répondiez que vous n'êtes pas meilleurs dans bien des domaines. Si on vous demandait pour quelle raison faire affaires avec vous et que vous répliquiez en toute confiance : « Parce que le travail que nous faisons maintenant est mieux fait qu'il y a six mois et le travail que nous ferons dans six mois sera mieux fait qu'aujourd'hui. Parce que nous nous levons chaque jour animés du POURQUOI nous venons travailler. Nous venons travailler pour inspirer les gens à faire ce qui les passionne. Sommes-nous meilleurs que notre concurrence? Si vous nourrissez les mêmes convictions que nous et que vous croyez que ce que nous faisons peut vous aider, alors nous sommes meilleurs. Si vous n'avez pas les mêmes convictions que nous et que vous ne croyez pas que ce que nous faisons peut vous aider, alors nous ne sommes pas meilleurs. Notre objectif est de trouver des clients qui nourrissent les mêmes convictions que nous et de travailler ensemble pour que nous puissions tous réussir nos objectifs. Nous cherchons des gens qui nous épaulent afin d'atteindre le même objectif. Nous ne sommes pas intéressés à nous asseoir autour d'une table

pour conclure une transaction encore plus alléchante. Voilà ce que nous faisons pour faire avancer notre cause…» Ensuite, les détails concernant le COMMENT et le QUOI suivent automatiquement. Mais cette fois-ci, tout a commencé avec POURQUOI.

Imaginez ce qui se produirait si chaque organisme commençait avec POURQUOI. Les décisions seraient beaucoup plus simples. Il y aurait beaucoup plus de fidélité. La confiance serait monnaie courante. Si nos leaders étaient plus consciencieux à propos de commencer avec POURQUOI, l'optimisme règnerait et les innovations progresseraient.

Comme ce livre le démontre, cette norme doit devenir une priorité. Peu importe la taille de l'organisme, le champ d'expertise, le produit ou le service, c'est seulement en se responsabilisant à commencer par POURQUOI et en inspirant les autres à faire de même qu'alors, ensemble, nous pouvons changer le monde.

Et cela est vraiment inspirant.

• • •

Si ce livre vous a inspiré, parlez-en à d'autres que vous désirez inspirer, à votre tour.

# POSTFACE

# FAITES PARTIE DE CE MOUVEMENT ET PARTAGEZ VOTRE VISION DU MONDE

Avant qu'une personne ou une entreprise puisse amorcer les étapes requises pour devenir un leader, elle doit tout d'abord savoir en quoi consiste ce rôle. Le leadership n'a rien à voir avec le pouvoir ou l'autorité. Le leadership est décidément beaucoup plus humain. Être un leader exige une seule et unique chose : des adeptes. Un adepte est quelqu'un qui accepte volontairement de vous suivre là où vous allez. Il le fait non pas parce qu'il y est forcé, parce qu'on l'a encouragé, parce qu'il a été menacé, mais parce qu'il le veut bien. La question est de savoir pour quelle raison quelqu'un vous suivrait.

Dans le cas où une personne ou une société espère assumer la responsabilité du leadership – une responsabilité qui est donnée, non prise – alors, elle doit penser, agir et parler de façon à inspirer les gens à la suivre. Le leadership est toujours une question de relation avec les gens. Personne ne dirige une entreprise. Elle est une structure au plan légal. Vous pouvez faire fonctionner une entreprise, vous pouvez en gérer une, mais vous ne pouvez diriger que des personnes. Pour ce faire, vous avez besoin de deux choses.

Imaginez pour un instant que nous faisons une excursion en bateau avec un groupe d'inconnus et que nous échouons sur une île déserte. Comment allons-nous quitter l'île? Certaines personnes paniquent, d'autres commencent à former de petites cliques pour trouver une façon de s'en sortir. Ensuite, soudainement, une personne se lève et déclare : « Je vais

diriger. » Nous aimons cela; nous sommes des bêtes sociales et nous réagissons bien face aux leaders.

Notre nouveau leader se place devant le groupe et demande : « Bon… quelqu'un a-t-il des idées? »

Une personne lève la main et suggère de faire un feu pour attirer l'attention d'un bateau ou d'un avion qui pourrait passer par là. « Bonne idée! » dit le leader.

Une autre propose : « Nous devrions trouver de la nourriture au cas où nous serions captifs de l'île durant un certain temps. »

« Une autre bonne idée! » répond le leader.

« Nous devrions construire un abri parce que nous aurons besoin de protection contre les éléments de la nature. »

Le leader signale qu'il s'agit d'une autre bonne idée en levant son pouce en l'air et propose de voter.

À ce moment-là, une personne du groupe se lève et dit : « Lorsque nous avançions vers le rivage, j'ai vu des mâts et de la fumée provenant de la partie ouest de l'île. Il doit y avoir un village de pêcheurs à cet endroit. Si nous pouvions nous y rendre, nous pourrions obtenir de l'aide. Par contre, pour s'y rendre, nous devrons traverser l'épaisse forêt et je ne peux pas y aller seul. Alors, si quelqu'un voulait venir avec moi, je lui en serais reconnaissant. S'il y avait des personnes qui ne veulent pas nous accompagner, ajoute-t-il, ne vous en faites pas, lorsque nous aurons trouvé de l'aide, nous reviendrons vous chercher. »

La question est de savoir ici quelle personne vous voudrez suivre. Voulez-vous suivre la première ou la deuxième? Les deux sont confiants. Les deux veulent trouver des moyens pour quitter l'île. La réponse est si évidente que la question semble sotte : nous voulons suivre le deuxième.

Rappelez-vous que personne d'autre n'a vu le village de pêcheurs. Il n'y a aucune photo ou recherche disponible. Tout ce que nous avons est une foi inébranlable en cette unique personne qui nous parle d'un monde qui n'existe que dans le futur et qui nous le communique de façon telle que nous puissions clairement nous l'imaginer.

Tous les leaders doivent posséder deux qualités : ils doivent présenter une vision d'un monde qui n'existe pas et être capables de la communiquer. Le deuxième leader aurait pu tout aussi bien se lever avec la même vision du village de pêcheurs et simplement annoncer que cela ne fonctionnera pas et se diriger vers le village. Il aurait été un visionnaire, mais sans avoir pu

communiquer en quoi consistait sa vision, il n'aurait pas pu devenir le leader. Nous travaillons tous avec des personnes de ce genre-là. Elles se promènent en ayant toutes les réponses à toutes les questions, frustrées que *personne ne comprenne*. Personne ne voit ce qu'elles voient. Elles ont beau être des visionnaires, elles ne sont pas des leaders.

Il y a également ceux qui ont la langue bien pendue et qui possèdent une merveilleuse capacité de communiquer. Par contre, sans vision, ils ne sont que de grands communicateurs et non des leaders. Le deuxième leader aurait pu tout aussi bien se lever et faire un discours enflammé sur l'importance de travailler ensemble. Nous nous serions sentis merveilleusement bien et nous aurions été enthousiasmés, mais nous n'aurions toujours pas su quels étaient les moyens pour quitter l'île.

Le leadership requiert deux choses : une vision du monde qui n'existe pas tout à fait encore et la capacité de la communiquer clairement.

La question est : mais d'où vient la vision? Voilà en quoi consiste tout le pouvoir du POURQUOI. Nos visions sont le monde que nous imaginons, les résultats tangibles de ce à quoi le monde ressemblerait si nous nous consacrions chaque jour à poursuivre notre POURQUOI.

Les leaders n'ont pas toutes les bonnes idées; ils soutiennent les gens qui veulent collaborer. Ils accomplissent très peu de choses seuls; ils inspirent les gens à se rassembler pour le bien du groupe. Les leaders ne commencent jamais par ce qui doit être fait. Les leaders commencent par énoncer POURQUOI il faut agir. Les leaders inspirent à l'action.

# REMERCIEMENTS

Il n’y a rien qui me rend plus heureux dans ce monde que de me réveiller chaque matin en connaissant clairement mon POURQUOI — inspirer les gens à faire ce qui les passionne. Il s’agit d’une chose simple à accomplir, car je suis moi-même entouré d’une foule de gens extraordinaires qui m’inspirent.

Il y a un nombre incalculable de gens qui ont cru en moi et qui m’ont aidé au fil des ans. J’aimerais remercier ceux qui m’ont aidé à créer une partie de mon porte-voix grâce à ce livre. Amy Hertz a été la première personne à insister pour que je l’écrive et elle m’a présenté à un agent incroyable du nom de Richard Pine qui croit qu’il faut faire le bien dans le monde. Il est déterminé à aider les gens qui ont un message positif à partager à devenir des auteurs. Sa patience et ses conseils ont été d’une valeur inestimable. Merci à Russ Edelman qui m’a si gentiment présenté à son éditeur, Jeffrey Krames qui, à son tour, a misé sur moi et m’a laissé le stimuler à faire les choses de façon différente. Merci à Adrian Zackheim qui remet volontairement en question toutes les conventions et qui a entrepris de faire évoluer le monde de l’édition.

Je voudrais remercier Mark Rubin qui voit les mêmes couleurs que moi et c’est chez lui que j’ai commencé à écrire. Merci à Tom et Alicia Rypma qui m’ont permis de continuer à écrire dans leur maison et à Delta Airlines qui a été si bonne avec moi pendant que j’écrivais à tout près de 10 000 mètres d’altitude. Merci à Julia Hurley qui s’est assurée que tout se passe bien. À toute l’équipe chez Portfolio qui a travaillé avec tant d’acharnement pour que ce livre soit publié, je dis merci. Un merci tout particulier à Laurie Flynn qui s’est dévouée avec tant de passion, tout comme sa famille d’ailleurs, pour m’aider à raconter cette histoire.

J’ai été honoré et privilégié de rencontrer des gens merveilleux qui m’ont inspiré d’une manière difficile à quantifier. Ron Bruder a changé ma façon de voir le monde. La brigadière-générale Lori Robinson m’a montré en quoi consistait l’humilité d’un grand leader. Kim Harrison qui vit son POURQUOI — apprécier toutes les bonnes choses qui l’entourent — et qui travaille inlassablement pour que les bonnes idées et les bonnes personnes soient appréciées. Elle m’a montré à quoi ressemble un véritable partenariat et ce qu’on peut ressentir lorsqu’on en fait partie. Merci à tous ceux qui ont partagé leurs connaissances pour rendre vivant le POURQUOI. Je suis très reconnaissant pour le temps et l’énergie que vous m’avez consacrés : Colleen Barrett, Gordon Bethune, Ben Comen, Randy Fowler, Christina Harbridge, Dwayne Honoré, Howard Jeruchimowitz, Guy Kawasaki, Howard Putnam, James Tobin, Acacia Salatti, Jeff Sumpter, le colonel « *Cruiser* » Wilsbach et Steve Wozniak.

Bien avant que l’idée d’un livre émerge dans mon esprit, il y avait toutes les personnes et tous les utilisateurs précoces qui voulaient en savoir davantage au sujet du POURQUOI et qui voulaient utiliser le cercle d’or pour les aider à bâtir leurs entreprises. Ce groupe avantgardiste était prêt à appuyer une nouvelle idée et il a joué un rôle capital en m’aidant à déterminer plusieurs des détails et des nuances de ce concept. Merci à Geoffrey Dzikowski, Jenn Podmore, Paul Guy, Kal Shah, Victor DeOliveria, Ben Rosner, Christopher Bates, Victor Chan, Ken Tabachnick, Richard Baltimore, Rick Zimmerman, Russ Natoce, Missy Shorey, Morris Stemp, Gabe Solomon, Eddie Esses et Elizabeth Hare qui a reconnu la valeur du POURQUOI en bâtissant un groupe le plus extraordinaire de tous, sa famille. Merci à Fran Biderman-Gross qui n’est pas seulement une utilisatrice précoce, mais qui est sortie des sentiers battus pour adopter le POURQUOI dans tous les aspects de sa vie et qui a aussi encouragé d’autres personnes à en savoir davantage au sujet de leur POURQUOI. Merci aux membres du Congrès, Stephanie Herseth Sandlin, Paul Hodes et Allyson Schwartz qui m’ont tant donné et qui continuent à redonner au suivant avec autant de passion.

Au fil des ans, il y a eu tous ceux qui m’ont donné une chance et qui m’ont aidé à faire avancer ma cause. Merci à Trudi Baldwin qui dirige le programme d’études supérieures en communications stratégiques à l’Université Columbia (un merveilleux programme), Jim Berrien qui m’a fait confiance, à l’infatigable Jack Daly qui m’enseigne, Piers Fawkes,

Denis Glennon qui m'a stimulé, Kevin Goetz, Tony Gomes, Paul Gumbinner qui m'a offert une carrière sur un plateau d'argent, Kenneth Hein, Peter Intermaggio qui m'a montré en quoi consistait l'autonomie, Pamela Moffat, Rick Sapio qui continue à faire de bonnes choses pour moi, Alana Winter et Matt Weiss qui m'ont demandé de partager mes idées avec des groupes et Diederik Werdmolder qui a misé sur moi dès le début.

J'éprouve de la gratitude à l'égard de tous les esprits brillants que j'ai rencontrés dans l'Armée de l'air américaine et qui ont pris le risque d'essayer quelque chose de nouveau. Ils personnifient le POURQUOI de l'Armée de l'air américaine, c'est-à-dire trouver et essayer de nouvelles façons de faire les choses. Merci au major-général Erwin Lessel (qui m'a tout d'abord présenté à l'Armée de l'air), au majorgénéral William Chambers, aux brigadiers-généraux Walter Givhan et Dash Jamieson (qui ne cesse jamais de croire), au major-général Darren McDew, au brigadier-général (Sel) Martin Neubauer (qui en sait bien plus que moi), Christy Nolta, à la brigadière-générale Janet Therianos et au lieutenant-colonel DeDe Halfhill (vous m'en devez une, DeDe).

Je suis excessivement reconnaissant à toutes les personnes remarquables et toutes les conversations sincères qui m'ont inspiré toutes les idées ayant fini par faire partie du cercle d'or et de ses éléments constitutifs. Merci à Kendra Coppey qui m'a aidé à sortir de ma torpeur à la fin de 2005 et à Mark Levy qui m'a indiqué la bonne direction. Merci à Peter Whybrow qui a remarqué un problème en Amérique et qui m'a aidé à en comprendre la neuroscience. Merci à Kirt Gunn dont le merveilleux talent pour raconter des histoires a permis d'inspirer le concept de la rupture. Chacune des conversations avec Brian Collins a fourni un nouvel éclairage. Merci à Jorelle Laakso qui m'a montré à m'accrocher à mes convictions pour les affirmer. Merci à William Ury qui m'a montré un chemin à emprunter et au lieutenant-général David Deptula qui est probablement l'homme le plus brillant que je connaisse et qui m'a fait entrevoir une nouvelle perspective afin de résoudre des problèmes complexes.

Ma compréhension du POURQUOI n'aurait jamais été aussi profonde sans les conversations, l'aide et le soutien de Nic Askew, Richard Baltimore, Christopher Bennett, Christine Betts, Ariane de Bonvoisin, Scott Bornstein, Tony Conza, Vimal Duggal, Douglas Fiersetin, Nathan Frankel, JiNan Glasgow, Cameron Herold, John Hittler, Maurice Kaspy, Peter Laughter, Kevin Langley, Niki Lemon, Seth Lloyd, Bruce Lowe, Cory

Luker, Karl and Agi Mallory, Peter Martins, Brad Meltzer, Nell Merlino, Ally Miller, Jeff Morgan, Alan Remer, Pamela et Nick Roditi, Ellen Rohr, Lance Platt, Jeff Rothstein, Brian Scudamore, Andy Siegel, John Stepleton, Rudy Vidal, les éditions 2007 et 2008 du rassemblement des titans ainsi que le seul et unique *Ball of Mystery* (le bal des mystères).

Merci à mon regretté grand-père, Imre Klaber qui m'a montré qu'il est beaucoup plus amusant d'être un peu excentrique que dans la normalité. Merci à mes parents, Steve et Susan Sinek qui m'ont toujours encouragé à suivre le rythme de ma propre musique. Merci à mon adorable, très adorable sœur Sara qui apprécie le fait que je me perde dans les nuages, mais qui s'assure que je retrouve mon chemin et que j'aie les pieds bien sur terre.

Il y a quelques livres et quelques auteurs qui m'ont inspiré au fil des années. Ils ont suscité des idées et offert de nouvelles perspectives : les ouvrages de Ken Blanchard, de Tom Friedman et de Seth Godin; *The Starfish and the Spider* de Ori Brafman et Rod Beckstrom; *First, Break All the Rules* de Marcus Buckingham; *Good to Great* de Jim Collins; *The 7 Habits of Highly Effective People* de Stephen Covey; *The 4-Hour Workweek* de Tim Ferriss; *Never Eat Alone* de Keith Ferrazzi; *E-Myth* de Michael Gerber; *The Tipping Point* et *Outliers* de Malcolm Gladwell; *Chaos* de James Gleick; *Emotional Intelligence* de Daniel Goleman; *Made to Stick* de Chip et Dan Heath; *Who Moved My Cheese?* de Spencer Johnson, M.D.; *The Monk and the Riddle* de Randy Komisar; *The Five Dysfunctions of a Team* de Patrick Lencioni; *Freakanomics* de Steven D. Levitt et Stephen J. Dubner; *FISH!* de Stephen Lundin, Harry Paul, John Christensen et Ken Blanchard; *The Naked Brain* de Richard Restack; *Authentic Happiness* de Martin Seligman; *The Wisdom of Crowds* de James Surowiecki; *The Black Swan* de Nicholas Taleb; *American Mania* de Peter Whybrow, M.D.; et le livre le plus important que chacun devrait lire, le livre qui nous enseigne que nous ne pouvons pas contrôler toutes les situations, la seule chose sur laquelle nous avons un contrôle absolu est notre attitude, *Man's Search for Meaning* de Viktor Frankl.

Je voudrais tout particulièrement remercier toutes les personnes qui se sont jointes à cette cause. Elles travaillent activement pour inspirer les gens autour d'elles. Je suis reconnaissant pour tous les courriels et toutes les lettres que vous m'envoyez. Je les conserve afin qu'ils soient des rappels

qu’il faut énormément de gens qui s’épaulent pour provoquer un impact sérieux.

Et finalement, à tous les lecteurs et à tous ceux qui prêtent ce livre à quelqu’un dans le but de l’inspirer, je dis *merci*. Je sais que s’il y a suffisamment de personnes qui apprennent l’existence du POURQUOI et qui travaillent avec acharnement en commençant par se dedemander quel est leur propre POURQUOI, nous pouvons et changerons le monde.

- Collection **CROISSANCE PERSONNELLE : _____**
  Agis fais ce que tu dis, ***Robert Savoie et Ian Renaud***
  Laisse-moi t'aimer, ***Robert Savoie***
  Se choisir, un rendez-vous avec soi-même pour voyager léger, ***Robert Savoie***
  Le pouvoir des mots, ***Yvonne Oswald***
  Droit au but, ***George Zalucki***
  Doublez vos contacts, ***Michael J. Durkin***
  Prospectez avec posture et confiance, ***Bob Burg***
  L'art de la persuasion, ***Bob Burg***
  Commencer par *pourquoi* (nouvelle édition révisée), ***Simon Sinek***
  Méga attitudes, ***Billy Riggs***
  Votre liberté financière grâce au marketing de réseau, ***André Blanchard***
  DIX phrases positives à dire aux enfants, ***Paul Axtell***
  Je m'aime, enfin!, ***Sandra V. Abell***
  Passeport vers votre univers personnel, ***Carolle Lecompte***
  Doublez vos ventes, ***Hélène Douville***
  Maximisez votre temps, ***Mark Matteson***
  Gagner la course de sa vie, ***Nadine Lajoie***
  Les lois du succès (tomes 1, 2, 3 et 4), ***Napoleon Hill***
  Religieux et pédophiles, ***Sébastien Richard***
  Sur la route du succès professionnel, ***Fanny Bauer-Motti***
  Plan de match, ***Gary Coxe***
  L'éternel insatisfait, ***Stef Bourgault***
  Agenda PERFORMANCE (annuel)
- Collection **RELATION D'AIDE : _____**
  Je suis une personne, pas une maladie! La maladie mentale, l'espoir d'un mieux-être, ***groupe d'intervenants***
  Se faire à l'idée, ***Valérie Deslandes***
- Collection **EXPÉRIENCE DE VIE : _____**
  Hop la vie!, ***Johanne Fontaine***
  Quand l'Éverest nous tombe sur la tête, ***Marie-Sol St-Onge et Alin Robert***
  Un monde parallèle, ***Hélène Caza***
- Collection **FANTASTIQUE : _____**
  Cabonga, tomes 1, 2 et 3, ***Francesca Lo Dico***
  Somnambule, tome 1, ***Francesca Lo Dico***
- Collection **ROMAN : _____**
  Élégance et piraterie, ***Charlène Nadeau***

Visitez notre site pour connaitre toutes nos parutions et nos nouveautés :
***www.performance-edition.com***

**INFOLETTRE POUR OBTENIR DE L'INSPIRATION, TROUVER DES NOUVELLES IDÉES ET DÉVELOPPER VOTRE POTENTIEL**

Recevez à votre adresse électronique, un message de croissance personnelle.

**Cette inspiration vous permettra :**

- De prendre un moment de répit au cours de votre journée pour refaire le plein d'énergie;
- De vous repositionner face à vos situations personnelles;
- De répondre à vos défis de façon positive;
- De discuter avec votre entourage d'un sujet à caractère évolutif;
- De prendre conscience de votre grande valeur;
- De faire des choix selon votre mission de vie;
- D'être tenace malgré les embûches; et plus encore…

Chaque infolettre que vous recevrez met en vedette un livre de croissance personnelle.

**C'EST GRATUIT! C'EST POSITIF!**

**INSCRIVEZ-VOUS AU www.performance-edition.com**

**CE LIVRE A ÉTÉ ÉCRIT POUR QUICONQUE DÉSIRE INSPIRER D'AUTRES PERSONNES OU POUR CEUX QUI SOUHAITENT TROUVER UNE PERSONNE QUI LES INSPIRERA.**

**Simon Sinek** est le leader d'un mouvement qui vise à bâtir un monde dans lequel la majorité des gens sont inspirés par le travail qu'ils font. Des millions de gens ont déjà vu sa vidéo sur TED.com concernant l'importance de savoir *pourquoi* nous faisons ce que nous faisons. *Commencer par pourquoi* amène ce concept beaucoup plus loin.

Toute personne ou entreprise est en mesure d'expliquer ce qu'elle fait; certaines peuvent expliquer en quoi elles sont différentes des autres. Très rares sont celles qui parviennent à articuler clairement leur *pourquoi*. ***POURQUOI*** n'a rien à voir avec l'argent et les profits, ces derniers ne sont que les résultats. Le ***POURQUOI***, c'est la raison qui nous inspire et inspire également les gens autour de nous.

De Martin Luther King à Steve Jobs, en passant par les frères Wright, *Commencer par pourquoi* démontre que les leaders qui savent inspirer les gens pensent, agissent et communiquent tous de la même façon, une façon diamétralement opposée à celle de tous les autres. Riche d'un vaste éventail d'histoires vécues, ce livre procure une structure permettant de mettre sur pied des entreprises, de diriger des mouvements et d'inspirer des gens, tout cela à partir de ***POURQUOI***.

**SIMON SINEK** *poursuit le but ultime de créer un monde dans lequel la majorité des gens retournent à la maison à la fin de leur journée de travail avec le sentiment de s'être réalisés. Un grand nombre d'entreprises l'ont déjà invité à leur parler de son concept.*

*Qu'il s'agisse de membres du Congrès, d'ambassadeurs étrangers, de petites entreprises, de sociétés comme Microsoft et Walmart, de Hollywood, de la NASA ou du Pentagone, ceux qui veulent inspirer les gens veulent aussi en savoir davantage.*

*Ses conférences TEDx Talk portant sur le POURQUOI sont l'un des vingt événements les plus suivis sur TED.com. Ce collaborateur de la RAND Corporation enseigne les communications stratégiques au deuxième cycle à l'Université Columbia. Il s'investit dans les arts et les associations sans but lucratif. Lorsqu'il ne descend pas à l'hôtel, il habite New York.*

Collection Croissance Personnelle

www.performance-edition.com

This file was downloaded from Z-Library project

*Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.*

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library